

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium  
2009—2012

Markéta Květoňová

**Metody získávání pracovníků**

**Recruitment methods**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2012

**Vedoucí práce:**..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

22. 5. 2012

Markéta Květoňová

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá získáváním pracovníků, tedy personální činností přímo ovlivňující kvalitu pracovníků v organizaci. Práce se zaměřuje na tři základní oblasti, a to na proces získávání pracovníků, metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů a personální marketing. Jednotlivé oblasti jsou teoreticky představeny na základě poznatků z odborné literatury a odborných článků. Kromě tohoto teoretického rámce jsou pro srovnání uvedeny výsledky vlastního kvalitativního šetření zabývajícího se získáváním pracovníků v sedmi velkých organizacích. Pozornost je věnována zejména otázce, do jaké míry dominuje jako metoda získávání pracovníků internet. V této souvislosti se práce zabývá kariérními stránkami, pracovními servery i sociálními sítěmi, které doposud odborná literatura jako metodu získávání pracovníků opomíjí. Dále je pozornost věnována nástrojům personálního marketingu a jeho cílovým skupinám.

### **Klíčová slova:**

Získávání pracovníků, personální marketing, personální řízení, metody získávání pracovníků, vnější zdroje.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with recruitment which is a part of human resource management and has an impact on quality of workers in an organization. The thesis focuses on three main areas, namely the recruitment process, methods of external recruitment and personnel marketing. Each area is theoretically introduced by summarizing findings in literature and research articles and in addition to the theoretical framework results of my qualitative survey dealing with the recruitment in seven large organizations are presented for comparison. Emphasis is put on the question of importance of the internet as a recruitment method particularly on career websites, job boards and social networks, which are mostly a neglected topic in literature. Further attention is paid to personnel marketing tools and its target groups.

### **Key words:**

Recruitment, recruitment marketing, employer branding, human resource management, recruitment methods.

## OBSAH

Abstrakt .....	3
Abstract .....	4
0 Úvod .....	6
1 Proces obsazování pracovních míst .....	10
2 Proces získávání pracovníků .....	16
2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků .....	18
2.2 Popis a specifikace pracovního místa a kompetenční profil .....	19
2.3 Identifikace zdrojů uchazečů .....	20
2.4 Volba metod získávání pracovníků .....	23
2.4.1 Inzerování pomocí internetu a v dalších médiích .....	25
2.4.2 Využívání externích služeb .....	31
2.4.3 Spolupráce se vzdělávacími institucemi, studenty a absolventy .....	37
2.4.4 Doporučení stávajícím pracovníkem .....	39
2.4.5 Přímé oslovení vyhládnutého jedince a nabídky uchazečů .....	40
2.4.6 Spolupráce s úřady práce, se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory apod. ....	41
2.4.7 Vývěsky a letáky .....	43
2.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů .....	44
2.6 Formulace a uveřejnění nabídky práce .....	46
3 Personální marketing .....	48
3.1 Interní a externí personální marketing .....	49
3.2 Kariérní stránky a sociální sítě .....	53
3.3 Pracovní veletrhy .....	55
3.4 Ocenění nejlepších zaměstnavatelů .....	56
3.5 Společenská odpovědnost organizací a rovné příležitosti .....	57
4 Závěr .....	62
5 Soupis bibliografických citací .....	65
6 Přílohy .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## 0 ÚVOD

Získávání pracovníků je spolu s jejich výběrem jednou z klíčových personálních činností, které mají dopad na kvalitu lidského kapitálu v organizaci. Základními předpoklady pro fungování jakékoli organizace jsou lidské, finanční, materiální a informační zdroje, přičemž rozhodující význam mají lidské zdroje, jelikož zajišťují využití ostatních zdrojů, a pro organizace je tedy důležité jejich řízení – personální práce. Pro zajištění kvalitních pracovníků je důležité, aby organizace dokázala prostřednictvím dobře připraveného procesu získávání pracovníků oslovit vhodné kandidáty.

V posledních dvou desetiletích proces získávání pracovníků prošel v důsledku technologických a informačních inovací změnami. Začal se mnohem více využívat internet, který umožnil zrychlení celého procesu získávání pracovníků. Kandidáti mohou na internetu procházet obrovské množství pracovních nabídek a čerpat o organizacích mnohem více informací než dříve. Pracovní trh se tak stal zcela otevřený a více kompetitivní. Proces získávání pracovníků je proto stále více závislý na marketingových praktikách a organizace se snaží prezentovat jako co nejlepší zaměstnavatelé, aby oslovily kvalitní a motivované pracovníky.

Tématu získávání pracovníků se v české i zahraniční odborné literatuře věnuje řada autorů. Ve většině případů (např. Michael Armstrong, K. Aswathappa, Gerald Cole, Zuzana Dvořáková, Jiří Kleibl, Renata Kocianová, Josef Koubek, John Stredwick, Bořivoj Šubrt, Jan Urban, William B. Werther a Keith Davis a další) se jedná o publikace zabývající se personálním řízením v celé jeho šíři, a získávání pracovníků je tak představeno jako jedna z mnoha kapitol. Některé publikace (např. František Hroník a celá řada zahraničních autorů) se zaměřují výhradně na získávání pracovníků a případně spolu s tím na úzce související výběr pracovníků. S pomocí odborné literatury je tedy možné si vytvořit poměrně celistvý obraz o procesu i metodách získávání pracovníků. Ve většině případů se ovšem autoři nezabývají novými metodami získávání pracovníků, které souvisí s již zmíněným rozmachem využívání informačních a komunikačních technologií. Zcela opomíjenou oblastí jsou sociální sítě a většina publikací se nevěnuje ani personálnímu marketingu.

Cílem této práce je zjistit, do jaké míry odpovídají procesy a metody získávání pracovníků v konkrétních organizacích zobrazenému popisu v odborné literatuře. K dosažení tohoto cíle se budu věnovat následujícím třem dílčím oblastem:

- proces získávání pracovníků,
- metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů,
- personální marketing.

V návaznosti na cíl práce a výše uvedené oblasti jsem stanovila následující výzkumné otázky, které by měly být zodpovězeny na základě dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů v sedmi velkých organizacích:

- Jakým způsobem využívají organizace při získávání pracovníků vnitřní zdroje?
- Jaké dokumenty organizace od uchazečů vyžadují?
- Jakým způsobem a s jakými výsledky organizace analyzují efektivitu využívaných metod získávání pracovníků?
- Do jaké míry internet převzal dominantní úlohu jako metoda získávání pracovníků?
- Jaké další metody se nejčastěji uplatňují při získávání pracovníků?
- Které nástroje personálního marketingu organizace využívají?
- Jaké cílové skupiny jsou prostřednictvím personálního marketingu osločovány?

Při tvorbě teoretického rámce bakalářské práce vycházím z české i zahraniční odborné literatury, která bude doplněna zvláště v oblastech metod získávání pracovníků prostřednictvím internetu a problematiky personálního marketingu, kterými se odborná literatura zatím příliš nezabývá, o příspěvky z odborných článků, z médií a o názory odborníků. Teoretický rámec práce bude porovnán s praxí v konkrétních organizacích a rozšířen o data získaná prostřednictvím sondáže.

Pro účely mé sondáže jsem zvolila kvalitativní přístup, protože jeho výhodou je fakt, že „... kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní

výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat." (Hendl, 2005, s. 50) Jako techniku jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, neboť dokáže řešit mnoho nevýhod nestrukturovaného i plně strukturovaného rozhovoru. Při polostrukturovaném rozhovoru má tazatel připraven soubor otázek, ale předem striktně nestanoví jejich pořadí. Tazatel také může formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, ale je nezbytné, aby byly probrány všechny. Jistá volnost umožňuje vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s respondentem a komunikace může plynout pružněji (Reichel, 2009, s. 112). Zároveň je možné klást doplňující otázky přinášející mnoho kontextuálně vázaných informací, které mohou pomoci problém lépe uchopit (Miovský, 2006, s. 161). Přitom je však rozhovor do určité míry formalizován a umožňuje tak získané údaje třídit, porovnávat a zobecňovat (Reichel, 2009, s. 112).

Pro potřeby své práce jsem se rozhodla oslovit velké organizace s počtem pracovníků mezi 2 000–7 000, protože u těchto velkých organizací lze předpokládat, že mají personální oddělení s většími zkušenostmi se získáváním pracovníků, kterých pravděpodobně ročně přijmou více než malé organizace. Dále jsem vycházela z předpokladu, že personální oddělení velkých organizací budou při získávání pracovníků postupovat systematictěji a budou více využívat moderní přístupy, například sociální sítě. Rozhovor byl realizován s personálními manažery nebo specialisty ze sedmi organizací. Jsou to Všeobecná fakultní nemocnice v Praze, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, Skanska, a. s., České aerolinie, a. s., Telefónica Czech Republic, a. s., UniCredit Bank Czech Republic, a. s. a Raiffeisenbank, a. s. Pro lepší srovnatelnost vzhledem ke specifickému vývoji trhu práce v jednotlivých regionech sídlí všechny vybrané organizace na území hlavního města Prahy. Všechny mají personální oddělení o velikosti 21–125 pracovníků. Základní informace o jednotlivých organizacích jsou uvedeny v příloze A.

Před rozhovory jsem zjišťovala na kariérních stránkách jednotlivých organizací informace o organizaci a jejích postupech při realizaci získávání a výběru pracovníků. Rozhovory probíhaly na pracovištích jednotlivých respondentů a trvaly 15–45 minut. Na počátku byl přestaven účel a průběh rozhovoru a respondenti byli



ujištění, že případná citlivá data nebudou zveřejněna. Rozhovor probíhal podle předem připravené osnovy otázek (viz Příloha B), z nichž někdy vyplynuly doplňující otázky, a byl dokumentován pomocí poznámek.

Na základě výše uvedených cílů je práce členěna do tří kapitol. První kapitola stručně charakterizuje získávání pracovníků v kontextu souvisejících personálních činností. Ve druhé kapitole je podrobněji vyložena celý proces získávání pracovníků, přičemž největší důraz je kladen na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, především prostřednictvím internetu. Třetí kapitola práci uzavírá charakteristikou aktivního přístupu v získávání pracovníků – personálním marketingem.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její čas a energii, cenné připomínky a odborné vedení při zpracování této práce, Ing. Jánů Dolejšovi za pomoc při přípravě sondáže a všem respondentům zahrnutým do sondáže za čas, který mi věnovali.

## 1 PROCES OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST

Proces obsazování pracovních míst, jehož součástí je i získávání pracovníků, zahrnuje šest vzájemně propojených personálních činností, které na sebe navazují a jsou na sobě závislé. Patří mezi ně analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků a adaptace pracovníků. Personální činnosti zajišťuje, organizuje a koordinuje personální útvar spolu s vedoucími pracovníky organizace.

*Analýza pracovních míst* je zjednodušeně řečeno proces sběru informací o určitém pracovním místě. Podle Koubka (2008, s. 43) „... poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“

Výsledkem analýzy pracovních míst je zpracování získaných informací do podoby popisu pracovního místa, specifikace pracovního místa, případně kompetenčního profilu. Informace získané při analýze pracovních míst tak mají význam pro realizaci dalších personálních činností, jako jsou vytváření pracovních míst v organizaci, proces získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Vedle toho pomáhají rovněž při rozhodování o vzdělávání a rozvoji pracovníků, při řízení kariéry i při vytváření mzdových struktur a systému odměňování (Aswathappa, 2005, s. 96; Duchoň, Šafránková, 2005, s. 205).

Analýza pracovního místa je východiskem pro proces vytváření pracovních míst (design pracovních míst) i pro změnu jejich profilu (redesign pracovních míst). Koubek (2008, s. 43) definuje vytváření pracovních míst jako proces, „... během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ Jelikož je proces vytváření

a analýzy pracovních míst systematický proces, po určité době od vytvoření pracovního místa se provede analýza, při níž se nejen rozpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale také se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Po zvážení změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce apod. to může mít dopad na práci na daném pracovním místě a vést k novému definování pracovních úkolů, povinností a zodpovědností, tj. k redesignu pracovního místa (Duchon, Šafránková, 2005, s. 208; Koubek, 2008, s. 43–44).

„*Personální plánování* stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 305) Úkolem personálního plánování je, aby organizace měla v současnosti i budoucnosti vhodný počet lidí s požadovanými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, aby tito lidé měli žádoucí osobnostní charakteristiky, byli optimálně rozmístěni, motivováni, flexibilní, a to vše s přiměřenými náklady (Armstrong, 2007, s. 309; Koubek, 2008, s. 93). Podle Hroníka (2007, s. 15) je personální plánování (někdy také označované jako plánování lidských zdrojů nebo plánování pracovníků) nepřetržitým systematickým hledáním souladu mezi vizí, cíli a strategií organizace na jedné straně a realitou trhu práce na druhé straně.

Personální plánování začíná monitorováním interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů. Následuje vyhodnocování získaných informací, prognóza, vytvoření plánu a jeho průběžná realizace a kontrola. Personální plánování vychází především z předvídání budoucí potřeby pracovníků a nabídky zdrojů pracovních sil (Hroník, 2007, s. 24–25). Získané informace jsou posléze zpracovány do jednotlivých personálních plánů, které se týkají nejrozličnějších oblastí. Za tři základní oblasti personálního plánování považují shodně Koubek (2008, s. 95–96) i Hroník (2007, s. 25–29) následující oblasti:

- *Plánování potřeby pracovníků*, jež zahrnuje vytvoření plánů pracovních míst, a to krátkodobých (do jednoho roku), střednědobých (do dvou let) a dlouhodobých (na dobu delší než dva roky). Při dlouhodobém plánování lze spíše než poptávku po určité pracovní síle předvídat nabídku pracovních sil.

- *Plánování pokrytí potřeby pracovníků* představuje způsoby, jak pro organizaci zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil, a zahrnuje pečlivé sledování trhu práce.
- *Plánování osobního a profesního růstu* zahrnuje rozvojové a kariérové plány, plány nástupnictví, náhrad a zastupitelnosti, klíčové pracovníky, trainee a talenty.

Existuje řada dalších plánů, jako jsou plán flexibility, plán atraktivního zaměstnavatele, plán snižování počtu pracovníků aj.

„*Získávání pracovníků* je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu ...“ (Koubek, 2008, s. 126). Spočívá zejména v identifikaci vhodných zdrojů uchazečů, volbě metod získávání pracovníků a informování o volných pracovních místech v organizaci. Přímě předchází výběru pracovníků, a jakožto úzce propojené procesy mají společně klíčovou úlohu při zajišťování kvalitních pracovníků pro organizaci.

Cílem *výběru pracovníků* je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům na obsazované pracovní místo a budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro organizaci pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a její kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Na to je potřeba specifikovat kritéria, která budou použita, zvážit jejich validitu a reliabilitu a najít a zvolit co nejobjektivnější metody výběru. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění (Dvořáková, 2007, s. 138; Koubek, 2006, s. 156).

Výběr pracovníků je souborem kroků, přičemž v závislosti na povaze pracovního místa není vždy nutné využít je všechny. Jen výjimečně však stačí jediný krok. Uchazeč může absolvovat všechny kroky zvolené pro pracovní místo (komplexní postup), nebo jsou uchazeči po jednotlivých krocích vyřazováni (vyřazovací postup).

Fáze výběru pracovníků mohou být podle Koubka (2006, s. 163–164) následující:

1. zkoumání dotazníků, životopisů a jiných dokumentů předložených uchazečem;
2. předběžný pohovor;
3. testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti a assessment center;
4. výběrový pohovor;
5. lékařské vyšetření;
6. rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
7. informování uchazečů o rozhodnutí.

*Přijímání pracovníků* začíná v okamžiku, kdy je vybrán vhodný uchazeč na danou pozici, je o této skutečnosti informován a nabídku přijímá. Jde o řadu právně-administrativních procedur, které souvisejí s jeho uvedením na pracoviště. Tato fáze končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Užší pojetí přijímání pracovníků lze chápat jako procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace, širší pojetí zahrnuje kromě toho i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace (Koubek, 2007, s. 189). Řada autorů tuto fázi ve svých publikacích opomíjí, nebo ji přiřazuje k fázi adaptace, nicméně je v zájmu organizace, aby proces přijímání proběhl ke spokojenosti obou stran a pracovník si tak už od začátku vytvářel pozitivní vztah k organizaci.

Pracovně-právní hledisko přijímání pracovníka je stanoveno příslušnými ustanoveními Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a jeho novelizace), který vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatele a pracovníka v situaci vzniku, trvání a ukončení vzájemné spolupráce. Veškeré postupy musí být v souladu se zákonem (Gregar, 2010, s. 47). Pracovník může práci vykonávat jako

zaměstnanec v pracovním poměru nebo na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Pracovní poměr může vzniknout třemi způsoby – jmenováním, volbou a smlouvou – přičemž pracovní smlouva je nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru. Zákoník práce v § 37 stanovuje, že pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, musí o nich zaměstnavatel zaměstnance informovat písemně do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru.

V případě uzavření pracovního poměru po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, což zahrnuje pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a vystavení podnikového průkazu. V případě nového pracovníka je potřeba jej do osmi dnů od vzniku pracovního poměru přihlásit k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Nezbytnou součástí je rovněž uvedení pracovníka na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by jej měl doprovodit a formálně předat jeho přímému nadřízenému, který ho detailněji seznámí s jeho právy a povinnostmi vyplývajících z povahy práce a předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále nadřízený pracovníka seznámí s ostatními pracovníky dané organizační jednotky a poskytne mu informace týkající se sociálně hygienických podmínek práce. V případě potřeby je mu přidělen školitel či instruktor. Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, jsou mu přiděleny potřebné pomůcky a první pracovní úkoly (Koubek, 2008, s. 190–191).

*Adaptace pracovníků* souvisí s vyrovnáním se jedince s prací i se svým sociálním okolím. Odborná literatura tedy obvykle rozlišuje dvě úrovně adaptace nového pracovníka, které se vzájemně prolínají – pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Míra jejich úspěšnosti nemusí být stejná, ale pro správnou adaptaci je důležité zvládnutí obou. Pracovní adaptace spočívá v odborném zapracování jedince, přizpůsobení se pracovním nárokům a zvládnutí pracovních úkolů (Nový, Surynek, 2006, s. 155). Podle Štikara a kol. (2003, s. 90) dochází během pracovní adaptace ke konfrontaci souboru specifických požadavků vyplývajících z pracovního místa se souborem jeho osobnostních předpokladů. Pracovní adaptace je souvislým procesem začínajícím

nástupem člověka do zaměstnání. Během sociální adaptace se jedinec začleňuje do sociálních vztahů v rámci týmu a adaptuje se také na organizační kulturu. Smyslem adaptace na organizační kulturu je, aby pracovník přijal cíle organizace, hodnoty, normy a role, které jsou žádoucí. Sociální adaptace probíhá do značné míry na neformální úrovni, ovšem pracovní adaptaci jsou v ideálním případě nápomocní manažeři a personalisté, kteří celý proces usměrňují pomocí adaptačního programu.

Někteří autoři (např. Kleibl a kol., 2001; Koubek, 2008) používají pro řízení adaptačního procesu pojem orientace a Armstrong (2007) používá pojem uvádění, do kterého zahrnuje i fázi přijímání pracovníků. Účelem řízené adaptace je z hlediska pracovníka rozvoj jeho osobnosti, uspokojování jeho potřeb a požadavků a zvýšení pracovní spokojenosti. Z hlediska organizace je podstatné rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342). Značný význam má rovněž snaha snížit prostřednictvím řízené adaptace náklady na fluktuaci pracovníků, která bývá v krátké době po nástupu vyšší (Urban, 2009, s. 145).

Adaptačním procesem může projít jak nově nastupující pracovník, tak pracovník při změně stávajícího pracovního místa, při návratu na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti (typicky po rodičovské dovolené) a při inovačních změnách. Progresivní organizace mají adaptační proces shrnutý do adaptačních programů, což jsou soubory opatření regulující adaptaci určité kategorie pracovníků a zároveň také metodický návod pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků. Adaptační plány musí v ideálním případě odpovídat povaze pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat, musí respektovat jeho dosažené vzdělání a praxi a být sestaveny individuálně (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342–347).

## 2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem získávání pracovníků je vyhledání a oslovení dostatečného množství uchazečů. Organizace přitom však kromě množství musí zvažovat také náklady, časové hledisko a kvalitu uchazečů. Proces získávání pracovníků zahrnuje identifikaci potřeby získávání pracovníků, popis pracovního místa a specifikaci nároků na pracovníka, identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů, volbu metod získávání pracovníků, volbu dokumentů vyžadovaných od uchazečů a formulaci a uveřejnění nabídky.

V české odborné literatuře mnoho autorů používá jako synonymum získávání pracovníku termínu *nábor* a i v praxi je tento pojem obecně vžitý. Koubek (2007, s. 126) však upozorňuje, že pojetí získávání a náboru je odlišné. Nábor pracovníků znamená obsazování pozic z vnějších zdrojů, kdežto získávání pracovníků zahrnuje i vnitřní zdroje a je tak pojmem nadřazeným.

*Odpovědnost za získávání pracovníků* má ve větších organizacích obvykle personální útvar ve spolupráci s vedoucími pracovníky, v menších organizacích většinou příslušní manažeři. Personální útvar plánuje proces získávání pracovníků, volí vhodný zdroj i metody získávání pracovníků a dokumenty požadované od uchazečů. Dále formuluje a uveřejňuje nabídku práce a komunikuje s uchazeči. Své kroky v případě potřeby konzultuje s vedoucími pracovníky (Koubek, 2008, s. 164–165). Výhodou získávání pracovníků vlastními silami je především znalost prostředí organizace a charakteru práce, ale nevýhodou může být absence nadhledu a popřípadě i nedostatek zkušeností s realizací získávání pracovníků. V některých případech proto organizace volí pomoc externích služeb. Vhodným kompromisem může být podle Hroníka (2007, s. 122) také využití externích společností pro vytvoření projektu vyhledávání, získávání a výběru pracovníků a následná realizace výběrového řízení samotnou organizací. Případně to může být také opačně – organizace vytvoří vlastní projekt a do jednotlivých jeho částí dosadí různé externí společnosti.



Proces získávání pracovníků prošel s rozmachem *informačních a komunikačních technologií* proměnami. Významnou roli v tomto smyslu hraje využití internetu, intranetu a náborových systémů. Pro získávání pracovníků založeném na počítačových sítích se používá pojem e-recruitment nebo také online recruitment. Ten podle Armstronga (2007, s. 353) zahrnuje inzerci na internetových stránkách a intranetových stránkách, ale také elektronické třídění, hodnocení a předvýběr uchazečů a dále jejich testování, výběr a nabízení zaměstnání.

Tzv. *náborové systémy*<sup>1</sup> umožňují zbavit se do značné míry administrativy a shromažďovat informace o uchazečích v elektronické podobě. Takto shromážděné informace jsou snadno tříditelné a klasifikovatelné a dají se vyhledávat podle klíčových slov, což je mnohem rychlejší než pročítání složek kandidátů. Aplikace může dobře posloužit i k hromadné komunikaci a obvykle umí pomocí šablon zasílat dopis s osobním oslovením uchazeče a oznámit mu, že nebyl přijat. Další výhodou, na kterou upozorňuje Černý a Varadzinová (2007, s. 30) je možnost vytvářet si automaticky databáze uchazečů z těch, co nebyli přijati. Budování databáze z nepřijatých uchazečů může být výhodné, protože se často odmítnutí uchazeči sice nehodí na obsazované místo, ale hodí se na jiné, které se třeba v budoucnu bude obsazovat. Systém je také schopen hlídat dobu, po kterou je možno uchovávat uchazečovy osobní údaje v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů a případně zaslat žádost o nový souhlas.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů může být koncepčně i technicky sloučeno pomocí náborového systému. Tento krok povede k provázání obou způsobů získávání pracovníků a ke zvýšení efektivnosti odstraněním duplicitní práce. Nabídka pracovního místa může pomocí internetu a intranetu současně směřovat na vnější i vnitřní trh práce. Při získávání pracovníků více metodami lze navíc všechny odpovědi směřovat na jedno místo.

Ve výsledku tedy náborové systémy šetří čas i finance, zrychlují komunikaci s uchazečem a umožňují také dobře sledovat efektivitu jednotlivých metod získávání

---

<sup>1</sup> Termín náborový systém, případně náborová aplikace se používá pro informační systémy sloužící ke správě procesu získávání pracovníků.

pracovníků. Přes to všechno se domnívám, že jsou náborové systémy pouze nástroje pro zvýšení efektivity získávání pracovníků a je třeba využívat je v konkrétních podmínkách dané organizace.

## 2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby získávání pracovníků musí vycházet z plánů organizace i z aktuálních potřeb a měla by proběhnout s dostatečným předstihem před skutečnou potřebou obsazení volného pracovního místa (Koubek, 2008, s. 132). V procesu získávání pracovníků působí určité podmínky, které ovlivňují, do jaké míry bude pracovní místo v dané organizaci atraktivní pro potenciální uchazeče. Tyto podmínky lze rozdělit na vnitřní a vnější a měly by být brány v úvahu při personálním plánování, protože ovlivňují zájem uchazečů.

Mezi *vnější podmínky*, které jsou objektivně dané a organizace je nemůže ovlivňovat, patří:

- *technologické podmínky*, které vytvářejí nové pracovní pozice, odstraňují staré a mění podobu jednotlivých prací i charakter schopností, které jsou k jejich vykonávání potřebné;
- *ekonomické podmínky* odrážejí hospodářský cyklus nebo jiné změny ústící do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich;
- *demografické podmínky*, tj. složení pracovní síly podle úrovně vzdělání, věku, etnické příslušnosti a pohlaví a prostorové mobility;
- *sociální a kulturní podmínky* souvisí s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, např. s profesní kvalifikací, vzděláním, rodinnými vlivy atd.;
- *politicko-legislativní podmínky* regulují trh práce, vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, vytváří překážky diskriminace uchazečů o práci a nařizují zaměstnávání některých osob (Koubek, 2008, s. 128–129; Werther, Davis, 1992, s. 53–59).

*Vnitřní podmínky* získávání pracovníků může organizace do určité míry ovlivňovat a patří mezi ně:

- *v souvislosti s konkrétním pracovním místem:* povaha práce, postavení v hierarchii organizace, požadavky na pracovníka, rozsah pravomocí, povinností a odpovědností, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce a pracovní podmínky;
- *v souvislosti s organizací:* význam organizace a její úspěšnost, její prestiž a pověst, úroveň a spravedlnost odměňování, úroveň péče o pracovníky, možnosti vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí (Koubek, 2008, s. 128).

## **2.2 Popis a specifikace pracovního místa a kompetenční profil**

Pro správnou volbu zdrojů a metod získávání pracovníků, dokumentů, které budou od uchazečů požadovány, a především pro správné adresování nabídky práce je potřeba jasné vymezení pracovního místa. Čím jasnější je představa o tom, koho organizace hledá, tím je proces snadnější. Jako základ stanovení nejdůležitějších předpokladů budoucího pracovníka slouží popis a specifikace pracovního místa, případně kompetenční profil, které vycházejí z analýzy pracovního místa.

*Popis pracovního místa* zahrnuje tyto charakteristiky: název pracovního místa, účel pracovního místa, hlavní úkoly a povinnosti, místo v organizační struktuře, lokalitu, kde je práce vykonávána, pracovní podmínky, pracovní vybavení a případná rizika práce (Aswathappa, 2005, s. 102–104; Cole, 2004, s. 153). Popis pracovního místa je podkladem pro stanovení požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Tyto požadavky jsou zpracovány v tzv. *specifikaci pracovního místa* a zahrnují následující charakteristiky: vzdělání, pracovní zkušenosti, dále fyzické a osobnostní charakteristiky a postoje pracovníka (Aswathappa, 2005, s. 95; Koubek, 2008, s. 72–73).

Podle některých autorů (např. Armstrong, 2007; Stredwick, 2005) jsou popis a specifikace pracovního místa zastaralé a zbytečné, protože tempo změn je tak velké

a pracovní úkoly natolik rozmanité, že práce, kterou pracovník skutečně vykonává, se může změnit během několika měsíců, nebo dokonce i dnů. Popisy a specifikace potom vyžadují průběžnou aktualizaci, ta však stojí další čas a úsilí. Proto je dnes doporučováno využívat spolu s nimi také *kompetenční profil*, který vymezuje kompetence potřebné pro efektivní výkon na daném pracovním místě (Stredwick, 2005, s. 125–127). Kompetence lze definovat jako „... trs znalostí a dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování ...“ (Hroník, 2007, s. 274). Hroník (2007, s. 273–274) dále uvádí, že jsou pro hodnocení pracovníka vhodnějším kritériem než vlastnosti, protože je lze lépe měřit a mají zjevnější vztah k výkonu. Nejde jen o to, čeho pracovník dosáhl, ale i jak toho dosáhl. Výhodou kompetencí je oproti vlastnostem také to, že se dají rozvíjet.

### **2.3 Identifikace zdrojů uchazečů**

Během identifikace potenciálních zdrojů uchazečů se rozhoduje, jestli organizace při obsazování volných pracovních míst využije vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil. Mezi *vnitřní (interní) zdroje* pracovních sil lze zařadit pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje či použitím produktivnější technologie, zlepšením organizace práce apod., dále pracovníky uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami, pracovníky, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě, a pracovníky, kteří mají sami zájem přejít na jiné pracovní místo. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů s sebou nese výhody i nevýhody. Výhodou je, že organizace zná lépe uchazeče a stejně tak uchazeč je seznámen s fungováním organizace a zná své spolupracovníky. U pracovníků tento způsob získávání zvyšuje morálku a motivovanost, protože jim otevírá možnosti postupu. V neposlední řadě je výhodou také návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, a lepší využití zkušeností, které získali v organizaci. Mezi nevýhody patří omezený výběr, překážka k pronikání nových myšlenek zvenčí a možnost, že pracovníci budou takto povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly. Soutěžení o povýšení může kromě toho negativně ovlivňovat mezilidské vztahy a může přinést značné zklamání kolegů povýšeného,

kteří také měli o místo zájem (Bedrnová, Nový, 2002, s. 325; Koubek, 2008, s. 129–130).

Pro budování interního trhu práce je potřeba nejprve správně stanovit potřeby organizace ve střednědobém horizontu a důkladně zhodnotit disponibilní vnitřní zdroje. Dále je třeba určit klíčové pozice v organizaci a definovat pravidla pro jejich obsazování, pokud si organizace uvědomuje potřebu kontinuální obsazenosti těchto pozic. Pro koncept interního trhu práce je potřeba také vhodného systému hodnocení pracovníků na daných pozicích (Bělčík, 2007, s. 38). Za nástroje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů považuje Dvořáková (2007, s. 137) řízení následnictví, jehož součástí je plánování následnictví zaměřené na výběr talentů pro současné a budoucí klíčové manažerské funkce, dále je to interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa a rozmístění pracovníků, tj. jejich vnitřní mobilita. Stinnou stránkou řízené vnitřní mobility je fakt, že kromě pracovního výkonu a schopností mohou hrát úlohu také osobní vztahy vedoucího s pracovníkem.

Mezi *vnější (externí) zdroje* pracovních sil patří volné pracovní síly na trhu práce, noví absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí a pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka práce k tomuto rozhodnutí přivede. Jako doplňkové zdroje slouží ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje ze zahraničí. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů sebou rovněž nese výhody a nevýhody. Mezi výhody patří především širší možnost výběru. Lidé zvnějšku organizace do ní mohou vnést nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti a zároveň je nově příchozí rychleji uznán. Obvykle je rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je rozvíjet v organizaci. Mezi nevýhody patří větší nákladnost, delší časová náročnost, delší adaptace pracovníků a s tím související vyšší fluktuace. Možné nepříjemnosti mohou vzniknout také ze strany dosavadních pracovníků organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo (Bedrnová, Nový, 2002, s. 326; Koubek, 2008, s. 129–131).

Bedrnová a Nový (s. 325) poukazují na skutečnost, že u nás byla dříve pozornost zaměřena především na externí zdroje získávání pracovníků. Podle většiny autorů je

však dnes již v řadě organizací součástí personální strategie upřednostňování interních zdrojů v případě, že zájemci mají stejné předpoklady pro vykonávání práce. Pokud organizace dbá na rozvoj svých pracovníků, měla by mít k dispozici vhodné kandidáty. Obsazování pozic z vnitřních zdrojů s sebou nese výše uvedené výhody. Především je snazší, levnější a v důsledku vědomí možnosti kariérního postupu vede k vyšší motivaci a pracovní spokojenosti stávajících pracovníků, kteří se navíc nemusí dlouze adaptovat jako nově příchozí. Teprve pokud se nepodaří obsadit volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, přistupuje se ke zdrojům vnějším (Koubek, 2008, s. 131; Urban, 2003, s. 42). Některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti však podle Armstronga (2007, s. 348) trvají na tom, aby měli uchazeči z vnitřních zdrojů stejné podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Všechny organizace, ve kterých jsem prováděla šetření, využívají při získávání pracovníků vnitřní zdroje. V současné době je to obvykle primární zdroj získávání pracovníků, např. Všeobecná zdravotní pojišťovna takto získala v roce 2011 90 % všech pracovníků. Některé organizace se pozice snaží obsadit nejprve interně, a teprve pokud se nenajde vhodný zájemce, přistupují k externímu trhu práce (Všeobecná fakultní nemocnice, Všeobecná zdravotní pojišťovna, Skanska, UniCredit Bank, Telefónica). Jiné mají otevřené výběrové řízení, to znamená, že poskytují možnost ucházet se o danou pozici vždy externím uchazečům i svým pracovníkům současně (např. Raiffeisenbank, České aerolinie). Kupříkladu v Raiffeisenbank je však možné se na jinou pozici hlásit až po roce působení na současné pozici. Většina organizací má proces získávání pracovníků z vnitřních zdrojů systémově řešený v personální politice a v případě některých pozic navázaný na kariérní plány nebo práci s talenty. Všeobecná zdravotní pojišťovna má normou stanovený podíl manažerských pracovníků získaných z vnitřních zdrojů (25 %). Volné pracovní pozice jsou ve všech případech zveřejňovány na intranetu organizace a v případě některých pracovních pozic, jejichž součástí není práce s počítačem, také na vývěskách v organizaci. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se ve zkoumaných organizacích uplatňuje u všech pozic. Ve Všeobecné fakultní nemocnici je uplatňováno obvykle v případě zdravotních sester, které tímto způsobem přechází z kliniky na kliniku.

## 2.4 Volba metod získávání pracovníků

Při rozhodování, kterou metodu při získávání pracovníků využít, organizace zvažuje požadavky pracovního místa, dostupné finanční prostředky, analýzy předchozích procesů získávání pracovníků, časový horizont, ve kterém chce danou pozici obsadit, a situaci na trhu práce, tedy dostupnost kvalitních uchazečů (Dvořáková, 2007, s. 135; Hroník, 2007, s. 141). Mezi metody získávání pracovníků patří inzerování na internetu a v dalších médiích (zejména v tisku), využití externích služeb, které mohou zajišťovat zprostředkovatelské firmy, jež poskytují kontakty na potenciálně vhodné kandidáty, dále poradenské firmy zajišťující získávání a předvýběr kandidátů, poradenské firmy zaměřené na přímé vyhledávání vedoucích pracovníků a agentury práce, které dočasně přidělují své pracovníky jiným organizacím. Mezi další metody patří oslovení vyhlédnutého jedince, reakce na nabídky uchazečů, kteří se neucházejí o konkrétní pracovní pozici, ale mají zájem o práci v určité organizaci, doporučení stávajícím pracovníkem a spolupráce se vzdělávacími institucemi, s úřady práce, se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi nebo s odbory.

K hodnocení efektivnosti metod získávání pracovníků lze uplatnit různé ukazatele:

- náklady na získání jednoho pracovníka;
- počet žádostí o určité pracovní místo;
- čas od zahájení procesu získávání pracovníků do obsazení pracovního místa;
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o práci;
- pracovní výkon nových pracovníků;
- délku pracovního poměru nového pracovníka;
- míru fluktuace nových pracovníků (Dvořáková, 2007, s. 136–137).

Efektivitu jednotlivých metod získávání pracovníků analyzují nebo v dřívější době analyzovaly všechny organizace, ve kterých jsem prováděla své šetření,

s výjimkou Všeobecné fakultní nemocnice. Kritériem hodnocení efektivity jsou ve většině případů rychlost a náklady, je ale třeba říci, že v některých případech se jedná spíše než o systematický rozbor o odhady. Například společnost UniCredit Bank však provádí soustavnou analýzu, jejíž součástí je analýza rychlosti získávání pracovníků, odchody ve zkušební době a jejich vývoj v čase u různých metod získávání, dále náklady na získávání pracovníků, nejčastější metody získávání pracovníků ad.

Pokud se týká *nákladů a rychlosti*, považují všechny zkoumané organizace za nejrychlejší a nejlevnější zdroj získávání pracovníků vnitřní zdroje a doporučení stávajícím pracovníkem. Mezi finančně nenáročné, ale méně využívané, patří také sami se hlásící uchazeči, spolupráce s úřady práce a spolupráce s odbory. Nejdražší a obvykle i časově nejnáročnější je metoda přímého vyhledávání, která ovšem zpravidla poskytuje nejkvalitnější kandidáty na vedoucí pozice. Finančně náročná je i inzerce v klasických médiích.

Největší *fluktuace* bývá v obou bankách na pobočkách, v Telefónice na prodejnách a v Českých aeroliniích a Skansce u dělnických pozic. Obecně se tedy jedná o nemanagerské pracovní funkce, které bývají obsazovány zejména prostřednictvím inzerce. Podle výsledků analýzy v UniCredit Bank ve společnosti nejdéle vydrží lidé, kteří jsou získáni zevnitř a na doporučení, což potvrzuje i Dvořáková (2007, s. 136), podle které vychází z komparativních studií o metodách získávání pracovníků, že u neformálnějších metod existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u formálních metod, jakými jsou například inzeráty. Obecně lze říci, že nejkvalitnější uchazeče je možné získat většinou pomocí poradenských firem zaměřených na vyhledávání vedoucích pracovníků, což je ovšem nejdražší metoda, která se v praxi využívá zejména při obsazování vedoucích pozic. Ve Všeobecné zdravotní pojišťovně dříve analyzovali efektivnost inzerce v tisku a nejkvalitnější pracovníci přicházeli přes inzerci v Hospodářských novinách.

Z hlediska *množství přihlášených uchazečů* u všech organizací v současné době převažuje internet. Nejčastěji se uchazeči hlásí přes pracovní servery (zejména potom přes Jobs.cz) a na druhém místě přes kariérní stránky. Výjimku tvoří pouze



společnost Skanska, kde se nejvíce pracovníků hlásí přes její kariérní stránky. Například v případě Českých aerolinií se pomocí kariérních stránek obsadí přibližně 15 % pracovních pozic, přičemž většinou se jedná o pozice stevardů a pilotů. Většina ostatních pozic se zde obsadí pomocí pracovních serverů.

#### **2.4.1 Inzerování pomocí internetu a v dalších médiích**

Masové rozšíření internetu přineslo změnu při získávání pracovníků. Inzerce pracovních pozic v tisku, která dříve převažovala, se značně zredukovala a dominantní roli převzaly pracovní servery, které nabízí inzerci v reálném čase a přináší značné zrychlení v procesu získávání pracovníků. Kromě toho začaly organizace inzerovat na svých vlastních internetových stránkách otevřené pozice a tyto stránky slouží rovněž jako součást personálního marketingu. Místo mezi metodami získávání pracovníků si pomalu nacházejí i sociální sítě. Ještě v roce 2007 psal Hroník (2007, s. 135), že je inzerce na internetu standardní metodou získávání pracovníků v oblasti IT, pracovníků marketingu a obchodu, pracovníků do administrativy a na pozice nižšího managementu. Domnívám se, a vyplývá to i z výsledků mého šetření, že v současnosti již internet dominuje při získávání pracovníků na všechny pozice.

Mezi výhody získávání pracovníků přes internet patří nízké náklady. Samotný proces je velice jednoduchý a šetří čas. Inzeráty zveřejněné na internetu umožňují okamžitou reakci, mohou být snadno aktualizovány, modifikovány nebo smazány a mohou obsahovat všechny potřebné informace. Došlé odpovědi je možné přehledně třídit a uchovávat a dál s nimi pracovat. Nevýhodou získávání pracovníků přes internet je, že na inzerát může zareagovat obrovské množství lidí a personalista tak může být zaplaven životopisy, které musí třídit. Tato metoda kromě toho vylučuje lidi, kteří nemají přístup k internetu nebo s ním neumí pracovat (Grensing-Pophal, 2004, s. 26). Všechny organizace, které byly předmětem mého šetření, využívají pro získávání pracovníků internet.

*Inzerce na internetových stránkách organizace* respektive na kariérních stránkách umožňuje zájemcům o práci v dané organizaci ucházet se o konkrétní pozici. Kromě

informací o volných pracovních místech a radách, jak se o ně ucházet, může organizace webové stránky využít také jako nástroj personálního marketingu. Kariérní stránky by měly uchazečům dovolit dostat se snadno k žádosti o volné pracovní místo a ideálně také jednoduše reagovat prostřednictvím připraveného formuláře popřípadě dotazníku. Pomocí internetové stránky lze také řešit problém velkého množství přihlášených uchazečů, a to například umístěním dotazníku, který vyhodnotí uchazečovy předpoklady pro výkon práce a případně jej citlivě upozorní, že se na ni nehodí (Walker, 2003, s. 63). Velkou výhodou kariérních stránek je dobrá cenová dostupnost. Výhodou, ale i nevýhodou je fakt, že tyto stránky pravděpodobně navštíví pouze uchazeči, kteří mají zájem pracovat konkrétně v dané organizaci.

Všechny organizace zahrnuté do mého šetření, využívají získávání pracovníků pomocí vlastních internetových stránek. Uchazečům je obvykle věnována celá sekce s názvem „Kariéra“, „Volná pracovní místa“ apod. Některé organizace dokonce vyčleňují pro tyto účely speciální doménu, například Telefónica využívá doménu <http://www.chcidoo2.cz/> a Všeobecná zdravotní pojišťovna momentálně připravuje spuštění domény <http://zdravakariera.cz/>. Stránky obvykle neobsahují pouze výpis nabízených pracovních míst, ale i další informace, které se týkají průběhu výběrového řízení, sekci věnovanou studentům a také možnost odeslat svůj životopis, aniž by uchazeč reagoval na konkrétní pracovní pozici. Organizace na svých stránkách popisují profil vhodného uchazeče, ale zároveň také představují, co samy nabízejí. Stránka Raiffeisenbank kromě toho obsahuje odkaz na „Nejčastější dotazy uchazečů“, kde odpovídá na otázky, které uchazeče zajímají v souvislosti s výběrovým řízením. Z výše uvedeného je tedy patrný důraz na využití této metody získávání pracovníků.

Většina organizací v dnešní době využívá pro získávání pracovníků *pracovní servery*. Tento způsob inzerce zahrnuje stránky pracovních míst provozované speciálními firmami, stránky externích zprostředkovatelů a stránky médií, na nichž bývají zveřejňovány kopie inzerátů uveřejněných v tisku, případně rozšířená verze inzerátu (Armstrong, 2007, s. 335). Pracovní servery umožňují organizacím zveřejňovat nabídky, ve kterých si uchazeči mohou vyhledávat podle nejrůznějších

kritérií, jako je obor práce, profese, lokalita, požadovaný jazyk, minimální požadovaný plat a další. Některé servery umožňují opovědět prostřednictvím připraveného online formuláře, což může personalistům usnadňovat administrativní proces. Mezi výhody patří kromě výše uvedených obecných výhod snadná dostupnost pro uchazeče a vysoká návštěvnost pracovních serverů. Pokud se týká cen, například společnost Jobs.cz poskytuje nejrozličnější cenově zvýhodněné balíčky a inzerci brigád zdarma.

Pracovní servery často nabízejí i rozšířené služby. Uchazeči si například mohou po zaregistrování vytvořit vlastní životopis a zpřístupnit jej na daném pracovním serveru. Organizace pak může mezi aktivními životopisy vyhledávat vhodné uchazeče (a platit až za jejich oslovení). Dále si uchazeči i organizace mohou vytvořit tzv. agenta, který prohledává v případě uchazeče pracovní nabídky podle zadaných kritérií a pravidelně o nich informuje a v případě organizace životopisy v databázi. Pracovní servery dále často také monitorují trh práce, poskytují online diskuze s odborníky z různých organizací, rady, jak postupovat při hledání práce, při psaní životopisu, jak se chovat na přijímacím pohovoru, a zveřejňují související články.

Všechny organizace zahrnuté do mého šetření využívají pro inzerci pracovní servery a ve všech vyjma Skansky, kde se nejvíce lidí hlásí prostřednictvím internetových stránek společnosti, se přes pracovní servery všude hlásí nejvíce uchazečů. Jednoznačně nejvíce je využíván server Jobs.cz, a to pro všechny typy pozic, následují servery Prace.cz a Sprace.cz, které jsou využívány spíše pro nižší pozice. V UniCredit Bank byl zmíněn také server Jobpilot.cz, který je využíván pro inzerci manažerských pozic. Využití Jobs.cz a Prace.cz souvisí často také s tím, že některé organizace mají nainstalován systém LMC G2, který slouží ke správě nábory a je propojen se servery Jobs.cz a Prace.cz, které rovněž patří společnosti LMC.

Význam *sociálních sítí* v osobním životě lidí neustále roste a s tím i jejich role při získávání pracovníků. V České republice patří mezi nejznámější a nevyužívanější Facebook, LinkedIn a Twitter. Sociální sítě jsou vhodné k získávání pracovníků, ale jsou také snadným zdrojem informací o uchazečích.

Prostřednictvím *Facebooku* si uživatelé mohou vytvářet síť kontaktů, která jim umožňuje vzájemnou komunikaci, sdílení fotografií, videí, internetových odkazů, hraní her, posílání různých pozvánek atd. Facebook je tedy primárně určen pro komunikaci s přáteli či spolužáky. Většina uživatelů Facebooku z celkových 3 600 000 na konci března roku 2012 v České republice je v současnosti podle statistiky společnosti SocialBakers (2012) zastoupena ve věkové skupině 18–24 let, ale významný podíl začínají tvořit také lidé ve věku 25–34 let. Facebook je proto vhodný především k vyhledávání absolventů a kandidátů na juniorské pozice. Obvykle je používán pro získávání soukromých informací o uživatelích, ale v poslední době vznikají na stránkách některých organizací na Facebooku i speciálně vytvořené záložky „Kariéra“, ve kterých je možné nalézt informace o volných pracovních místech.

*LinkedIn* je sociální síť zaměřená přímo na profesionály z různých oblastí. Umožňuje svým uživatelům vytvoření profesního profilu a udržování pracovních kontaktů. Prostřednictvím této sítě je možné dozvědět se o různých pracovních příležitostech. Zároveň si zaměstnavatel může zkontrolovat pracovní profil uchazeče a případné reference od dalších uživatelů. Profil obsahuje například informace o předchozí praxi, o vzdělání a dovednostech. LinkedIn dále nabízí možnost vytvářet nejrozličnější skupiny například podle profesního zaměření, vystudované školy, organizace atd. a umožňuje vyhledávat podle různých klíčových slov, jako je jméno, lokalita, název pozice, organizace, škola a další. LinkedIn na rozdíl od Facebooku chrání více soukromí svých uživatelů, protože uživatel má plný přístup pouze k profilům svých přátel, kteří jsou v prvním řádu konexí, a dále omezený přístup k dalším dvěma řádům (tedy přátelům přátel). Pokročilé vyhledávání je přechodem od pasivního inzerování k aktivnímu vyhledávání pracovníků, které je možné ihned oslovit, a to takřka bez nákladů. Oslovený kandidát však nemusí mít v danou chvíli zájem o konkrétní pracovní pozici. Pokud se týká věku, byli na LinkedIn dříve zastoupeni spíše lidé ve věku okolo čtyřiceti let, dnes se postupně přidávají i mladší. Stále však zůstává nejvhodnější pro hledání manažerů, obchodních zástupců apod. Od letošního února je služba LinkedIn dostupná i v českém jazyce, což práci s ní zjednodušuje. V České republice LinkedIn momentálně podle statistiky společnosti

LinkedIn (2012) používá téměř 250 000 uživatelů. Nejvíce jich je zastoupeno v oborech IT a softwarových služeb, telekomunikací a bankovníctví.

*Twitter* umožňuje uživatelům zveřejňovat textové příspěvky zvané *tweety*, fotografie a odkazy a číst příspěvky ostatních uživatelů. *Tweety* mohou mít maximálně 140 znaků a zobrazují se na uživatelské profilové stránce a na stránkách jeho odběratelů. Přístup k příspěvkům má buď pouze okruh přátel, nebo všichni. V České republice nemá *Twitter* zdaleka takové využití jako ve světě, a tudíž je mezi personalisty prakticky úplně opomíjen.

Studie společnosti *Jobvite* z roku 2011 ukazuje, že v USA sociální síť jako nástroj pro získávání pracovníků používá nebo v brzké době plánuje používat 83 % organizací. Nejvíce využití má *LinkedIn* (73 %), následuje *Facebook* (55%) a *Twitter* (45%) je z této trojice poslední. Přestože výzkumy poukazují na neustále rozšiřování významu sociálních sítí při získávání pracovníků, moje šetření toto neprokázalo. Ze sedmi dotazovaných zástupců velkých organizací, u kterých jsem předpokládala, že tento trend budou následovat, sociální síť pro získávání pracovníků využívá pouze *Telefónica*, která inzeruje na *LinkedIn* pozice specialistů a *Facebook* využívá pro získávání pracovníků do prodejen a pro získávání pracovníků z řad studentů. Zbylí dva telefonní operátoři na českém trhu (*Vodafone* a *T-Mobile*) sociální síť rovněž využívají. Ostatní organizace mého šetření je nevyužívají vůbec, případně pouze pro získání určitých informací o uchazečích, tj. pasivně.

Podle průzkumu, který v roce 2010 provedla společnost *Microsoft* mezi tisícovkami profesionálů z oblasti lidských zdrojů, v průměru čtyři z deseti manažerů či personalistů ve zkoumaných zemích (Francie, Německo, Velká Británie a USA) nepřijali uchazeče o zaměstnání na základě jeho negativního profilu na některé sociální síti (*Online pověst personalisty zajímá*, 2010, s. 22–23). Sociální síť mohou poskytnout cenné informace o potenciálních pracovnících, které by bylo velice složité zjišťovat jinde, protože například při pohovoru je to nepřipustné. Týká se to rodiny kandidáta, jeho vyznání, politické příslušnosti, finanční situace, zdravotního stavu atd. Profily uchazečů však mohou poskytovat také mylné nebo zavádějící informace. Je pravděpodobné, že například fotoalbum kandidáta nebude reflektovat

jeho život v celku, ale bude poskytovat jen náhled do některých jeho částí, což by ve výsledku mohlo znamenat, že uchazeč bude vypadat jako alkoholik, protože se na jeho profilu objevují fotografie zachycující jeho sociální život, ale nikoli jeho jiné aktivity (Stoller, 2012, s. 41).

Dalším problematickým aspektem sociálních sítí jako nástroje pro vyhledávání pracovníků je fakt, že profil si zde dělají většinou lidé s vyšším vzděláním nebo lidé mladší generace. Najít tedy na sociálních sítích dělníky, řemeslníky či pracovníky vyššího věku je problém. Navíc v případě kombinace vyššího vzdělání a mladší generace lze narazit na úskalí v podobě neadekvátního upravování profilu. Tito lidé vědí, jak s vlastní prezentací pracovat, a ta nemusí plně odpovídat jejich schopnostem (Sociální sítě v pracovním procesu, 2011, s. 14). Z výše uvedeného vyplývá, že profily na sociálních sítích nemohou nikdy plně nahradit osobní styk s personálním oddělením, ale mohou personalistům jejich práci značně ulehčit.

Mezi klasická média patří *tisk, rozhlas a televize*. Inzerce v tištěných médiích dříve patřila k nejčastěji využívaným formám získávání pracovníků. Rádio a televize jsou vhodné pro inzerci, pokud chce organizace oslovit velké množství uchazečů. Jde však o velmi drahé metody, zvláště v případě televize. Levnější alternativou může být inzerování na teletextu, ale v současnosti není prakticky vůbec využíváno vzhledem k rozmachu internetu. Pokud se týká tištěné inzerce, lze k nabízení nižších pozic využít běžnou řádkovou inzerci bez volného prostoru. Vedoucí pozice vyžadují spíše orámovanou, individuální podobu inzerátů s odpovídajícím grafickým řešením (Urban, 2009, s. 97).

Výběrem některých inzertních médií se lze zaměřit jen na určitou cílovou skupinu či lokalitu, kde mají být osoby hledány. Například při hledání manažerů a specialistů se volí prestižní nebo ekonomicky orientované tiskoviny (Urban, 2009, s. 97–98). Pro pozice obchodních zástupců, prodejců či techniků doporučuje Armstrong (2007, s. 331) použít celostátní deníky nebo populární časopisy. K získávání řadových úředníků a dělníků potom doporučuje lokální tisk a k získávání pracovníků určitých profesních skupin odborný tisk. Nevýhodou inzerce v klasických médiích je kromě

nutnosti probírat se velkým počtem odpovědí především nákladnost. I z toho důvodu ji dnes do značné míry vytlačila inzerce na internetu.

Organizace, ve kterých jsem prováděla sondáž, tisk jako metodu získávání pracovníků v současné době příliš nevyužívají. Ve Všeobecné fakultní nemocnici a ve Všeobecné zdravotní pojišťovně jsou v některých případech shodně využívány Hospodářské noviny a Zdravotnické noviny, což je odborný týdeník určený pracovníkům ve zdravotnictví, zejména lékařům. Všeobecná zdravotní pojišťovna tímto způsobem získává především revizní lékaře. Další dvě organizace, které využívají místní tisk pro získávání pracovníků, ovšem ve velice omezené míře, je Skanska a Raiffeisenbank. Skanska tímto způsobem získává dělníky v regionech, pokud neuspěje jiná metoda (zejména reference), a Raiffeisenbank takto získává pracovníky do Teplického call centra. Telefónica, České aerolinie a UniCredit Bank tisk pro získávání pracovníků nevyužívají v současnosti vůbec, například České aerolinie jej využívaly naposled přibližně před třemi lety pro získávání dělníků a UniCredit Bank při obsazování nové pobočky.

Obecně lze o inzerci na internetu i v tištěných médiích říci, že jsou vhodné, zejména pokud chceme předat informaci o pracovním místě širší skupině potenciálních kandidátů. V literatuře je často zmiňováno, že se inzertní metody nehodí pro obsazování vedoucích pozic, což však již podle mého názoru neplatí. V tisku i na internetu se řada inzerátů týkajících se vedoucích pozic objevuje.

#### **2.4.2 Využívání externích služeb**

Externí zprostředkovatelé nabízejí obvykle nejen získávání pracovníků, ale provádějí i jejich předvýběr nebo výběr. Rozhodnutí zajišťovat některé služby externě (neboli prostřednictvím outsourcingu) bylo tradičně založeno na snaze redukovat náklady, jednalo se tedy o taktický důvod. V současnosti jsou však důvody daleko rozmanitější a přesunuly se od taktických ke strategickým. Podle průzkumů jsou nejčastějšími důvody pro outsourcing v oblasti lidských zdrojů možnost přesměrovat lidské zdroje z podpůrných činností na činnosti, které jsou pro organizaci klíčové, a tím redukovat personální administrativu a odstranit pozice

neposkytující příležitost ke kariérnímu postupu. Dalším důvodem je zkvalitnění činnosti zajišťované dodavatelem díky přístupu k lepším technologiím a profesionálnímu know-how, dále zrychlení procesu a v neposlední řadě hraje outsourcing pozitivní roli také tam, kde organizace nemá dostatek vlastních kapacit pro zajištění personálních činností, tj. například v nově vzniklých organizacích či v organizacích expandujících na nové území (Amen, 2010, s. 360–365; Hauser, 2011, s. 14, Nováčková, 2007, s. 31).

Nováčková (2007, s. 31–32) se však zabývá také úskalími outsourcingu. Patří mezi ně jak závady na straně dodavatele, např. špatná kvalita služeb, vysoké náklady, nepřehledný tok informací a další, tak i závady na straně klientské organizace, např. nejasná nebo nereálná očekávání, špatné řízení vztahu s dodavatelem, špatně koncipovaná smlouva atd. Jakmile se organizace rozhodne pro outsourcing a ten se rozběhne, může být ukončení spolupráce dosti nákladné a obtížné a organizace po jeho ukončení není schopná ihned zajišťovat činnosti kvalitně vlastními silami. Rizikem je také možnost úniku citlivých informací mimo organizaci. V oblastech zajišťovaných externími dodavateli se navíc stírají rozdíly mezi jednotlivými organizacemi, protože ty odebírají stejné personální služby jako konkurence.

Společnosti, které komerčně zprostředkovávají práci, musí mít povolení Ministerstva práce a sociálních věcí, aby mohly vytvářet databáze zájemců a uchazečů (Hroník, 2007, s. 121). K datu 9. 4. 2012 bylo registrováno na portále Ministerstva práce a sociálních věcí 1275 pracovních agentur (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012). Externí zprostředkovatele je možné rozdělit na zprostředkovatelské agentury, poradenské firmy, služby agenturního zaměstnávání a poradenské firmy zaměřené na přímé vyhledávání vedoucích pracovníků.

*Zprostředkovatelské agentury* pouze zprostředkovávají kontakty na pracovníky požadovaných charakteristik, které získávají z vlastních databází, ale neprovádějí jejich konkrétní výběr jako poradenské firmy. Většina těchto agentur se specializuje na získávání pracovníků pro administrativní pozice, poskytují tak podobné služby jako úřady práce. Podle Hroníka (2007, s. 122) si účtují maximálně měsíční plat pracovníka na obsazovaném pracovním místě.



*Poradenské firmy* se zabývají získáním a předvýběrem případně výběrem kandidátů. Obvykle se zabývají získáváním pracovníků na nižší nebo administrativní pozice. Předností je, že snižují pracnost získávání pracovníků a umožňují inzerovat pod svou hlavičkou, což může být výhodné například pro neznámé organizace. Tyto firmy obvykle doporučují k přijetí 2–3 rovnocenné kandidáty a rozhodnutí nechávají na zadavateli. Kromě životopisu kandidátů by měly poskytnout také jeho stručné a výstižné hodnocení z hlediska schopností, dovedností, motivace, vzdělání a pracovních zkušeností. Podle Hroníka (2007, s. 121) si účtují dvojnásobek až trojnásobek měsíční mzdy na obsazovaném pracovním místě, a to většinou ve třech splátkách – 20 % v den závěrečného kola výběrového řízení, 30 % při nástupu vybraného kandidáta do zaměstnání a 50 % po uplynutí zkušební doby, pokud pracovník na svém místě setrvá.

Nevýhodou zprostředkovatelských agentur i poradenských firem je jejich problematická kvalita pramenící někdy z nekvalitních pracovníků těchto agentur, kteří někdy nebývají schopni vzhledem ke svým ne příliš rozsáhlým pracovním zkušenostem plně chápat náplň, nároky a požadavky pozic, které obsazují. Dalším úskalím je také to, že jejich služby mohou mít masový charakter, jenž vede k tomu, že jejich přístup není příliš individuální a hodnocení je zjednodušené (Urban, 2009, s. 95).

Pokud se týká služeb *agenturního zaměstnávání*, bylo v České republice jako forma pracovněprávního vztahu uzákoněno až v roce 2004 (Gillernová a kol., 2011, s. 188). Potřebné pracovníky zajišťuje organizaci externí firma pronájmem. Pronajetí pracovníci jsou v pracovněprávním vztahu s externí firmou. Tento způsob najímání pracovníků je vhodný například, je-li potřeba nějakou kritickou pozici obsadit na kratší čas a co nejrychleji. Výhodou pro organizaci je podle Urbana (2003, s. 43), že pokud s pracovníkem není spokojená, může požádat o jeho nahrazení jiným, a pokud tomu je naopak, může jej přijmout natrvalo. Agenturní zaměstnávání se využívá např. při obsazování administrativních a dělnických pozic a pozic, jejichž náplní je realizace nějakého projektu.

Agenturní zaměstnávání má některé výhody, pro které je rozšířené zejména v ekonomicky vyspělých zemích, u nás zejména v nadnárodních organizacích. Největší výhodou je snížení počtu stálých zaměstnanců, čímž se snižují náklady a organizace mohou využívat flexibilní pracovní síly. Skrytou výhodou je také to, že uživatelská organizace je sice ze zákona povinna zajistit agenturním zaměstnancům srovnatelné podmínky, jako mají interní pracovníci, často se to ovšem neděje (Gillernová a kol., 2011, s. 188). Organizace si pronajímá pracovníkův produktivní čas, tedy čas, kdy skutečně pracuje a přináší hodnotu. Období dovolené, nemoci, absence apod. řeší dodavatel, který je na tuto dobu navíc obvykle schopen zajistit náhradu (Nováčková, 2007, s. 31).

*Poradenské firmy zaměřené na přímé vyhledávání vedoucích pracovníků* poskytují nejdražší, ale většinou také nejkvalitnější služby. Hlavní důvod využití této metody je to, že u významných pozic si organizace zpravidla přejí provést skutečně vyčerpávající průzkum manažerského trhu v dané oblasti a nespokojují se s víceméně náhodným vzorkem kandidátů, kteří se přihlásí na inzerát (Urban, 2003, s. 43–44). Poradenské firmy tohoto typu oslovují přímo vhodné kandidáty, kteří často ani tou dobou neuvažují o změně zaměstnavatele. Trh práce mívají zmapovaný v oblasti manažerských funkcí a vysoce specializovaných profesí. Některé se specializují na konkrétní obor, např. informační technologie, některé působí mezinárodně. Udržují kontakty s klíčovými osobami, které působí jako informátoři, dále využívají odborných ročenek, publikačních přehledů a sledují kariéru některých vybraných manažerů (Hroník, 2007, s. 121)

Postup, jakým získávají pracovníky poradenské firmy zaměřené na vedoucí pracovníky, popíšu na příkladu společnosti PP Partners, a. s., která se specializuje na vyhledávání pracovníků v oblasti ICT, zdravotnictví, farmacie a služeb, a to v rámci České a Slovenské republiky. Proces získávání pracovníků začíná analýzou potřeb dodavatele. Během první schůzky je potřeba domluvit se na konkrétním postupu a časovém rámci. Velice důležité je ujasnit si hned na začátku profil hledaného kandidáta, k čemuž je potřeba vytvořit popis pracovní pozice, který zahrnuje úlohu pozice, nezbytnou kvalifikaci, schopnosti a dovednosti a ostatní specifikace. Profil

kandidáta obvykle vytváří přímo poradenská firma v součinnosti se zadavatelem a bývá velice detailně rozpracován. Zjišťují se také detailní informace o organizaci, proč by měl kandidát pro organizaci chtít pracovat, které organizace jsou konkurenční, ve které organizaci by se mohl kandidát nacházet, na co může pozitivně reagovat, jaké informace mu mohou být sděleny, koho neoslovovat a další relevantní informace. Následuje samotný proces vyhledávání vhodných kandidátů, který začíná výběrem a schválením cílové skupiny organizací a pokračuje dohodou o cílové skupině organizací (tzv. target list) přímo s vhodnými kandidáty. Takto může být vybráno např. 30 až 50 organizací a z nich přibližně 100 lidí (tzv. adress list). Seznam těchto kandidátů je postupně prostřednictvím jejich ověřování a komunikace s nimi zúžen přibližně na 30 lidí, kteří jsou poté prověřováni konzultantem, a přibližně polovina z nich je pozvána k pohovoru. Na základě pohovoru vznikne seznam tří až pěti vhodných kandidátů (tzv. short list). O nich vznikne zpráva nebo prezentace, která je velice podrobná a je představena zadavateli. Ten si z představených kandidátů již vybírá na základě schůzky či pohovoru sám. Pro poskytnutí kvalitního seznamu kandidátů je používáno více zdrojů. Jednak jsou přímo oslokováni kvalifikovaní kandidáti s relevantní praxí, kteří zastávají nebo zastávali podobnou pozici u organizací vyžadujících stejnou či podobnou praxi, dále jsou oslokováni kandidáti, kteří se zprostředkovatelskou firmou byli již v minulosti v kontaktu na jiných projektech nebo projevíli zájem aktivně spolupracovat a svým profilem odpovídají obsazované pozici. Je také možné využít sítě obchodních kontaktů k získání informací o vhodných osobách a v neposlední řadě se společnostmi spolupracují i některé další organizace nebo jedinci zabývající se přímým vyhledáváním. Jako poměrně vhodný nástroj pro vyhledávání kvalifikovaných pracovníků, ověřování referencí a získávání životopisu se pro poradenské firmy v poslední době jeví také sociální síť LinkedIn. Celý proces získávání pracovníků touto metodou může trvat přibližně 2 až 4 měsíce. Kandidáti jsou však velice často zaměstnáni u jiné organizace, proto je fakticky možné, že na pracoviště budou uvedeni až po šesti měsících od zadání požadavku na vyhledání vhodného kandidáta. Během celého procesu je důležitá neustálá komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem, a to ať už osobně, telefonicky nebo e-mailem (Dolejš, 2012).

Předpokladem pro práci personálního poradce v oblasti přímého vyhledávání je znalost specifických nároků jednotlivých typů pozic a širšího pozadí jednotlivých odvětví. Kromě toho musí poradce znát i okruh organizací působících v jednotlivých odvětvích. Určitým předpokladem je pochopitelně i osobní znalost klíčových osob manažerského světa v jednotlivých odvětvích a oblastech ekonomiky, neboť je současně předpokladem pro využití metody referencí (Urban, 2003, s. 44).

Výše uvedený postup se v zásadě shoduje s tím, co uvádí i odborná literatura. Výhodou této metody je, že organizace s vysokou pravděpodobností získá opravdu kvalitního pracovníka, kterého by běžnou inzercí získávala těžko. Poradenské firmy navíc za kandidáta ručí a v případě, že nesetrvá v organizaci po určitou dobu, je jí navrácena určitá část peněz. Největším omezením této metody je její finanční náročnost. Hroník (2007, s. 122) uvádí, že si poradenské firmy se zaměřením na přímé vyhledávání pracovníků účtují v závislosti na obsazované pozici od trojnásobku měsíčního platu do tří čtvrtin ročního platu.

Využívání externích služeb se u velkých organizací, které byly zastoupeny v mém šetření, ukázalo jako velmi málo využívaná metoda. Ve Všeobecné fakultní nemocnici žádné externí služby nevyužívají. Zprostředkovatelské agentury při hledání pracovníků využívá Skanska, a to na dělnické pozice. Poradenské firmy využívá při získávání pracovníků na technické pozice Skanska a obě zastoupené banky, tedy Raiffeisenbank a UniCredit Bank. Spolupráce funguje tak, že mají uzavřenou smlouvu se dvěma firmami, které najdou vhodné pracovníky a provedou jejich předvýběr. Služeb poradenských firem zaměřených na přímé vyhledávání pracovníků využívají, i když ve velmi malé míře, všechny organizace kromě Všeobecné fakultní nemocnice. Ve Všeobecné zdravotní pojišťovně se takto zcela výjimečně hledal například náměstek, Skanska má uzavřenou smlouvu se dvěma firmami a využívá jejich služeb při hledání některých technických pozic a ostatní organizace využívají těchto služeb při vyhledávání pracovníků na manažerské pozice, do představenstva a na pozice specialistů, ovšem žádána z organizací po této metodě nesahá příliš často, zvláště v poslední době, kdy na ni není dostatek finančních prostředků. Služby agenturního zaměstnávání využívá společnost Skanska

u pozic sezónních dělníků, České aerolinie rovněž u dělnických pozic, zejména v případě studentů a brigádníků a dále u nejistých pozic, například u údržbářů. V Telefonice se tato metoda využívá při hledání pracovníků do call center, stejně tak se dříve využívala ve společnosti Raiffeisenbank, ale nyní se již nevyužívá. V UniCredit Bank se využívá pro získání pracovníků na dohody mimo pracovní poměr, na kancelářské a pomocné práce a pro nárazové práce.

#### **2.4.3 Spolupráce se vzdělávacími institucemi, studenty a absolventy**

Existuje několik způsobů spolupráce se vzdělávacími institucemi. Ty obvykle poskytují možnost oslovit perspektivní a talentované studenty a vychovat si pracovníky podle vlastních potřeb. Organizace si navíc mohou vybírat jen ty nejlepší, protože zájem absolventů výrazně převyšuje počet volných míst. Příkladem takové spolupráce jsou nejrůznější stáže a praxe poskytované studentům oboru, který souvisí s činností organizace. Organizace tak získává šanci poznat možného budoucího pracovníka a student se může seznámit s chodem organizace a její kulturou. Studentům bývá také nabízena možnost spolupracovat na bakalářské, diplomové nebo jiné odborné práci. Ty mívají často praktickou či výzkumnou část předpokládající kontakt s praxí a mohou se stát pro organizaci přínosem, pokud řeší některý z jejích problémů. Odborníci z organizací mohou navázat kontakty s talentovanými studenty a lépe je poznat, pokud přednášejí vybrané předměty na školách. Hroník (2007, s. 136) zmiňuje i metodu sponzorování studentů, jež studenta či učně zavazuje k odpracování určité pracovní doby, po níž již není třeba vracet celou nebo poměrnou část sponzorského příspěvku. Zdrojem kontaktů na talentované studenty a absolventy podle něj mohou být také přednášející a učitelé, kteří mají o studentech přehled a mohou za to být honorováni. V praxi bývají tyto metody různě kombinovány a využívány společně.

V roce 2007 bylo Univerzita Palackého v Olomouci a neziskové organizace TARA Professionals, o. p. s., a Business Leaders Forum provedly dotazníkové šetření, jehož tématem byla spolupráce univerzit a organizací v České republice. Výsledky tohoto šetření ukázaly, že organizace nejčastěji spolupracují s univerzitami v oblasti

diplomových a bakalářských prací (77 % organizací), dále v oblasti studentských praxí a stáží (69 % organizací) a v oblasti náboru studentů a absolventů (54 % organizací). Méně potom v oblasti výzkumu, vzdělávání apod. (Husárová, 2007, s. 10–12).

Podlé mé sondáže všechny organizace nějakým způsobem spolupracují se školami. V případě Všeobecné fakultní nemocnice a Všeobecné zdravotní pojišťovny spolupráce probíhá především s 1. lékařskou fakultou Univerzity Karlovy – lékaři zde přednášejí a studenti vykonávají praxe. Ostatní organizace spolupracují s nejrůznějšími vysokými i středními školami, ale i s odbornými učilišti, které se týkají oboru jejich působení. Na těchto školách mají kontaktní osoby a někdy také přednášky a prezentace. České aerolinie tak spolupracují například se Střední odbornou školou civilního letectví a s učilištěm Aero Vodochody, banky s Vysokou školou ekonomickou a dalšími vysokými školami s ekonomickým či bankovním zaměřením. Skanska spolupracuje s technickými vysokými školami v Praze, Brně i Ostravě a technicky zaměřenými středními a vyššími odbornými školami. Nějakou formu praxe nebo stáže nabízí všechny zkoumané organizace, i když většinou ne systematicky. Často to bývá spojeno s různými absolventskými pracemi, případně se školami, se kterými je navázána spolupráce. Nejčastěji je nabízena praxe v podobě brigády nebo krátkého úvazku, protože smlouva o zajištění praxe neumožňuje chránit citlivá data, což je nežádoucí zvláště v bankách. Trainee programy v současnosti nabízí pouze obě banky. Raiffeisenbank nabízí trainee program pro absolventy vysokých škol v oblasti osobních a firemních financí, a to na plný úvazek. V UniCredit Bank momentálně existují dva typy trainee programu. První je pro absolventy středních nebo vyšších odborných škol a týká se oblasti retailového bankovníctví. Druhý typ je určen pro absolventy magisterského stupně vysokoškolského studia a týká se korporátního bankovníctví, řízení rizik i retailového bankovníctví. Všechny organizace nabízejí spolupráci na absolventské práci, například Všeobecná fakultní nemocnice nabízí spolupráci v rámci výzkumu, Telefónica a Všeobecná zdravotní pojišťovna se účastní projektu Diplom-ka. Témata jsou obvykle vypisována dle aktuálních potřeb.

Problém v českém prostředí je, že spolupráce mezi organizacemi a školami postrádá programovou koncepci a je založena spíše na osobních kontaktech. Často využívanou metodou jsou i pracovní veletrhy. Ty jsou popsány v kapitole 3, protože se domnívám, že jejich smyslem není ani tak získání nových pracovníků, jako spíš propagace zaměstnavatele.

#### **2.4.4 Doporučení stávajícím pracovníkem**

Osobní doporučení je poměrně frekventovaný způsob získávání pracovníků. Vychází se z toho, že stávající pracovník velmi dobře zná člověka, kterého doporučuje, práci, na kterou doporučuje a prostředí organizace. (Hroník, 2007, s. 139). Při splnění těchto předpokladů jde o levnou metodu, která může vést k nalezení vhodných kandidátů, protože osoba, která někoho doporučuje, obvykle zná jeho vzdělání, vlastnosti i předchozí pracovní zkušenosti a může tak poskytnout rozsáhlé informace. Je pravděpodobné, že pracovníci se speciální pracovní kvalifikací budou znát další schopné pracovníky vhodné na toto místo. Pracovník by pravděpodobně nedoporučil někoho zcela nevhodného, protože ví, že za doporučenou osobu svým způsobem ručí. Urban (2003, s. 42–43) však upozorňuje, že tato metoda není příliš vhodná ve státních institucích, kde může vést spíše k zaměstnávání známých, kteří nacházejí na trhu práce obtížné uplatnění. Podle mého názoru může být úskalím také množství informací, které by měl pracovník, který doporučuje, mít o dané pracovní pozici i o člověku, kterého doporučuje.

Všechny organizace, ve kterých jsem prováděla své šetření, využívají k získávání pracovníků doporučení stávajícím pracovníkem. Ve Všeobecné fakultní nemocnici se tento způsob uplatňuje především při získávání zdravotních sester, které se často vzájemně se znají. Podobně je to i ve společnosti Skanska při obsazování některých technických pozic. Některé organizace využívají stimulačních nástrojů na podporu této metody a odměňují pracovníky, kteří přivedou nebo doporučí schopného kandidáta. Všeobecná zdravotní pojišťovna poskytuje nefinanční motivaci v podobě literatury a pochvaly. Společnosti Telefónica a Raiffeisenbank motivují své pracovníky k poskytování doporučení prostřednictvím finanční odměny, pokud pracovník v organizaci nějakou dobu vydrží a ukáže se jako kvalitní.

V Raiffeisenbank je odměna ve třech splátkách – po třech, šesti a dvanácti měsících. Kandidáti, kteří přicházejí na doporučení stávajícím pracovníkem, jsou zařazeni ve všech organizacích do standardního výběrového řízení, ve kterém se pohybují s „nálepkou“ doporučení. Například v Raiffeisenbank je těmto kandidátům poskytována důkladnější zpětná vazba než ostatním, ale jinak mají stejné podmínky.

#### **2.4.5 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince a nabídky uchazečů**

*Přímé oslovení vyhlédnutého jedince* vyžaduje od vedoucích pracovníků, aby sledovali, kdo je v jejich oboru perspektivní. Za tímto účelem mohou monitorovat tisk, účastnit se odborných setkání a využívat pracovních a obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací. V případě potřeby je pak mohou oslovit se svou nabídkou. Výhodou je, že tato metoda je levná a umožňuje oslovit odborně i osobnostně vhodné kandidáty. Nevýhodou je možné zhoršení vztahů s organizací, ve které osoba pracuje. Tato metoda se hodí především pro získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce a někdy bývá také závěrečnou fází jiné metody, například doporučení stávajícím pracovníkem nebo spolupráce se vzdělávacími institucemi (Koubek, 2008, s. 136–137).

Prostřednictvím této metody je možné oslovit i bývalé pracovníky, kteří byli propuštěni v důsledku restrukturalizace a zeštíhlování, nebo pracovníky, kteří odešli do důchodu. Tito pracovníci často mají vhodnou kvalifikaci a dobře znají organizaci. Podmínkou využití této metody je, že se organizace zachovala při propouštění k pracovníkovi slušně (Hroník, 2007, s. 140).

Přímého oslovení jako metody získávání pracovníků většina mnou zkoumaných organizací nevyužívá, nebo alespoň ne systematicky. Ve výjimečných případech může být oslovena zajímavá osoba neformálně například na veletrhu nebo na pracovní konferenci.

*Uchazeči se často sami nabízejí* renomovaným a větším organizacím, které nabízejí zajímavou a dobře placenou práci a mají dobrou zaměstnavatelskou pověst. Jelikož se uchazeči hlásí průběžně a nezávisle na potřebách organizace, je potřeba stanovit nějaký způsob, jak s těmito uchazeči pracovat. Za vhodné považují například



zavedení databáze těchto uchazečů. Problémem ovšem je, že databáze poměrně rychle zastarává. Hroník (2007, s. 139) proto doporučuje udržovat s uchazečem, o kterého by organizace v budoucnu mohla mít zájem, kontakt. To lze snadno řešit prostřednictvím náborových systémů, které mohou například upozornit na zastarávající souhlas se zpracováním osobních údajů.

Tato metoda získávání pracovníků s sebou nese výhodu eliminace nákladů na inzerci, ale také větší množství nevýhod. Podle Kleibla a kol. (2001, s. 31) jsou obvykle materiály uchazeče psány pro obecnější použití, tudíž neobsahují popis klíčových způsobilostí, které zaměstnavatel potřebuje. Navíc tento způsob často neposkytuje dostatečnou možnost výběru, a zvyšuje se tak šance na přijetí nevhodného uchazeče. Své životopisy obvykle posílají především absolventi škol a žadatelé o manuální a administrativní práce.

Nabídky od uchazečů, kteří nereagují na konkrétní pracovní pozici, přicházejí do všech organizací, kde jsem prováděla šetření. Pouze UniCredit Bank a Raiffeisenbank si však vedou databázi těchto uchazečů, od nichž získají souhlas se zpracováním údajů a mohou si jej pravidelně obnovovat. V Raiffeisenbank na tyto uchazeče vždy reagují, ale obvykle jim raději doporučí konkrétní pozice, na které by se mohli přihlásit. V těchto společnostech tak mají uchazeči šanci získat práci. Na nabídky uchazečů, co se nehlásí na konkrétní pracovní pozici, reaguje také společnost Skanska, ale jejich databázi si nevede. Organizace obvykle od vedení takovéto databáze odrazuje nutnost aktualizace souhlasu se zpracováním údajů a upřednostňování jiných metod.

#### **2.4.6 Spolupráce s úřady práce, se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory apod.**

*Spolupráce s úřady práce* je podle odborné literatury často neefektivní a využitelná pouze pro málo kvalifikované pozice. Podle Hroníka (2007, s. 126) si ovšem některé úřady práce našly své místo na trhu práce a mohou poskytovat levnou a poměrně efektivní metodu pro získání dobře kvalifikovaného pracovníka. Výhodou

spolupráce s úřady práce jsou nízké náklady, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání zdarma pro uchazeče i pro organizaci.

Úřad práce má krajské pobočky a pobočku pro hlavní město Prahu, součástí krajských poboček jsou i kontaktní pracoviště. Jeho úkolem je kromě zprostředkování zaměstnání také vypracovávání různých prognóz a analýz trhu práce, povoluje práci cizinců, někdy nabízí i poradenství pro zaměstnavatele, pořádá burzy práce, předvýběr a analýzu pracovního místa (Hroník, 2007, s. 125–126).

Dříve měl zaměstnavatel povinnost do deseti dnů hlásit volná pracovní místa příslušnému úřadu práce. Novela zákona o zaměstnanosti (435/2004 Sb., o zaměstnanosti), která je účinná od 1. 1. 2012 však tuto povinnost ruší. Podle zástupců organizací, kde jsem prováděla své šetření, jde o pozitivní krok vedoucí ke snížení administrativní zátěže. Novela navíc podle § 119a zavádí institut zprostředkování zaměstnání uchazečům prostřednictvím agentury práce na základě písemné dohody mezi úřady práce a vybranými agenturami práce. Na základě této dohody má být agentuře práce poskytnut příspěvek, který vymezuje zákon (5 000 Kč za zprostředkování, 1 250 Kč za umístění na dobu neurčitou a 500 Kč za setrvání v pracovním poměru alespoň 6 měsíců).

Většina zástupců zkoumaných organizací shodně odpověděla, že s úřady práce spolupracovali při získávání pracovníků vždy jen na nejnutnější úrovni, tak aby dodrželi zákon, a nyní již nespolupracují. Tímto způsobem se jim podařilo získat kvalitní pracovníky jen zcela ojediněle. Výjimku tvoří Raiffeisenbank, kde spolupracují s teplickým úřadem práce a poměrně úspěšně zde získávají například pracovníky do call centra.

Nepříliš často využívanou metodou získávání odborníků je *spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi*, která postihuje úzký okruh profesí. Podle Werthera a Davise (1992, s. 184–185) pomáhají mnohé odborné a vědecké společnosti odborníkům s hledáním práce, zvláště při příležitosti konání různých shromáždění a konferencí. Některé dokonce vydávají publikace, ve kterých bývá rubrika s inzercí. Odborníci, kteří jsou členy určité společnosti, jsou mnohem pravděpodobněji

informování o nejnovějším vývoji v jejich oboru, proto tato cesta může vést k získání vysoce kvalitních pracovníků.

Neprávem podceňovanou metodou získávání pracovníků je podle Hroníka (2007, s. 141) *spolupráce s odbory*. Odbory mají přehled o chystané restrukturalizaci a často vedou databázi především řemeslně kvalifikovaných lidí. Ve spolupráci s nimi lze připravovat i rekvalifikační kurzy. Koubek (2008, s. 139) považuje za výhodu této metody udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory, nevýhodou jsou však omezené možnosti výběru a to, že touto metodou lze získat jen pracovníky na některé pozice (například dělníky). Organizace, kde jsem prováděla sondáž, tuto metodu vůbec nevyužívají.

#### **2.4.7 Vývěsky a letáky**

*Vývěsky* jsou relativně levnou a nenáročnou metodou, jak informovat o volných místech. Vývěsky mohou být umístěny v organizaci na některém z exponovaných míst a při získávání z vnějších zdrojů pracovníků na místě, kam má přístup veřejnost, která do organizace běžně nevstupuje. Na vývěsku je možné uvést dostatečně podrobný popis pracovního místa i požadavky na uchazeče, tudíž může poskytnout veškeré potřebné informace. Nevýhodou této metody je, že informaci zaznamenají jen lidé, kteří si vývěsky všimnou, tedy lidé z nejbližšího okolí. Obecně proto není vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků s praxí (Koubek, 2008, s. 137). Vývěsky uvnitř společnosti využívají například České aerolinie pro vnitřní získávání pracovníků, kteří nepracují s počítačem. Organizace, které spolupracují s některými školami, pak využívají možnosti zveřejňovat vývěsky rovněž v budovách těchto škol.

Tzv. *venkovní reklama*, do níž patří poutače a billboardy, se umísťuje na frekventovaná místa, např. na zastávky městské hromadné dopravy. Tento způsob je zaměřen především na pracovníky, kterých je potřeba větší množství a dlouhodobě se jich nedostává, např. řemeslníky. Uplatňuje se tedy hlavně při hledání pracovníků pro výrobní organizace a bývá umísťována minimálně na jeden měsíc (Hroník, 2007, s. 135). Poutače mají své místo také ve školách nebo tam, kde by mohly připoutat pozornost studentů a absolventů.

*Letáky* mohou být vkládány do poštovních schránek nebo rozdávány na frekventovaných místech. Uplatňují se především při hromadném získávání pracovníků s nižší nebo všeobecnou kvalifikací na určitém území. Jsou tedy vhodné například při získávání prodavačů, manipulantů nebo pokladních v hypermarketech (Hroník, 2007, s. 135).

## **2.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů může do značné míry ovlivnit další fáze výběru pracovníka, protože na ní závisí kvalita informací, které organizace od uchazeče získá. V důsledku masivního rozšíření informačních a komunikačních technologií dnes většina organizací akceptuje dokumenty v elektronické formě, což jim mimo jiné usnadňuje další práci s těmito dokumenty a jejich archivaci.

Prakticky všude vyžadovaným dokumentem je životopis. V současnosti je nejčastěji pro svou přehlednost vyžadován strukturovaný životopis, který ovšem neumožňuje příliš zdůraznit způsobilost pro dané pracovní místo, proto jej uchazeči často doprovázejí motivačním dopisem, kde mohou vyjádřit i důvody svého zájmu o konkrétní pracovní místo. Některé organizace vyžadují od uchazečů reference od předchozích zaměstnavatelů. Smyslem referencí je podle Armstronga (2008, s. 365) získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi, názor na jeho osobnostní charakteristiky a vhodnost pro pracovní pozici. Mohou být poskytnuty osobně, telefonicky nebo písemně. Prostřednictvím referencí je možné ověřit si některé informace uváděné uchazečem. Domnívám se však, že reference týkající se uchazečových kvalit a jeho osobnostních charakteristik nemusí být často příliš relevantní, protože se v nich může promítnout zaujatost osoby, která reference podává. Hroník (2007, s. 319) uvádí, že reference jsou preferovány především v anglosaských zemích. Dalším, v České republice méně často vyžadovaným dokumentem, jsou dotazníky, které jsou především prostředkem k vytvoření standardizovaných informací o uchazeči. Umožňují třídit uchazeče podle jejich vhodnosti a jsou dobrou základnou pro sestavení jejich seznamu, pomůckou při výběrovém řízení i při nabídce zaměstnání a založení osobní evidence přijatého

pracovníka. Zahrnují osobní údaje v nezbytné míře, vzdělání, schopnosti a dovednosti a předchozí praxi. Případně další informace podle požadavků organizace (Armstrong, 2008, s. 357). Hroník (2007, s. 157) doporučuje rozsáhlé osobní dotazníky k odrazení nemotivovaných uchazečů. Dotazníky mohou být umístěny například na internetových stránkách organizace. Některé organizace vyžadují také eseje, jejichž zadání může směřovat buď do budoucnosti k vizím, nebo do minulosti ke klíčovým událostem, které ovlivnily život uchazeče. Eseje je podle Hroníka (2007, s. 168) vhodné zadávat, pokud pracovní místo vyžaduje zralou osobu s myšlením v souvislostech a s potenciálem inspirovat druhé, tj. pokud se jedná o pozice ve středním a vyšším managementu. Jejich problém je v náročnosti hodnocení a neexistenci formálních kritérií. Poměrně často vyžadované jsou také kopie dokladů o dosaženém vzdělání, v opodstatněných případech výpis z rejstříku trestů, zdravotní prohlídka a spíše výjimečně kopie lustračního osvědčení, jejíž vyžadování upravuje Zákon č. 451/1991 Sb. (stanovení některých předpokladů pro výkon funkcí ve st. orgánech a jeho novelizace) jen v některých organizacích a na určitých funkcích.

Všechny organizace, ve kterých jsem prováděla sondáž, vyžadují od svých uchazečů životopis. Z mého pohledu je překvapivé, že průvodní dopis vyžadují pouze dvě organizace (České aerolinie a UniCredit Bank). Reference bývají vyžadovány spíše u vedoucích pozic, až po pohovoru a organizace je vnímají jako nepříliš podstatné. Dotazníky jsou využívány minimálně. Všeobecná zdravotní pojišťovna jich využívá pro zjištění předchozí praxe a některé další organizace mají stručný dotazník na svých internetových stránkách, ten se ale týká jen některých pracovních pozic, například trainee. Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání požadují čtyři organizace ze sedmi zkoumaných (Všeobecná fakultní nemocnice, Všeobecná zdravotní pojišťovna, Skanska a Raiffeisenbank). Výpis z rejstříku trestů je požadován ve Všeobecné fakultní nemocnici a u některých bankovních pozic, kde to má opodstatnění. Mezi další požadované doklady patří v případě Všeobecné fakultní nemocnice u lékařů atestace, ve Všeobecné zdravotní pojišťovně zdravotní prohlídka a ve společnosti Skanska u některých technických pozic různé certifikace.

## 2.6 Formulace a uveřejnění nabídky práce

Závěrečným krokem získávání pracovníků je v závislosti na vybraných metodách získávání obvykle formulace a uveřejnění nabídky práce. Období, během něhož je možné se o práci ucházet, by nemělo být příliš dlouhé, ale ani příliš krátké. Podle Koubka (2008, s. 153) by nemělo být v žádném případě kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky. V případě kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou často zaměstnání v jiné organizaci, je zapotřebí delšího období, protože na zvažování nabídky potřebují více času.

V řadě případů jsou potenciální uchazeči oslovováni prostřednictvím inzerce. Inzerát bývá sestavován na základě popisu, specifikace pracovního místa a případně kompetenčního profilu. Při jeho zpracování by se mělo přihlídnout také k tomu, zda pracovníci budou získáváni z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníka a jeho sociálnímu profilu, dále k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a požadovaných informací (Koubek, 2008, s. 147). Účinnost inzerátu podle Palána (2002, s. 89) ovlivňují především faktory jako obsah a forma inzerátu, sdělovací prostředek a optimální načasování.

Při sestavování inzerátu je nutné si uvědomit, že bude oslovovat širokou veřejnost. Je proto důležité snažit se vyvolat inzerátem zájem člověka, kterého organizace potřebuje získat. Inzerát by měl obsahovat jasně vymezené požadavky na pracovníka a zároveň by měl také sdělovat, co daný pracovník může od organizace očekávat. Inzerát by měl působit jako první výběrový filtr – měl by přilákat lidi, kteří jsou motivováni mzdovým ohodnocením, obsahem práce, potřebou sebezvoje i uplatnění (Bedrnová, Nový, 2002, s. 326–328).

Inzerát by tedy měl obsahovat následující body:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání);
- charakteristika pracovního místa včetně povinností a odpovědností a charakteristika činnosti organizace;

- požadavky na vzdělání, praxi, kvalifikaci a další schopnosti a vlastnosti;
- výčet dokladů vyžadovaných od uchazeče;
- možnosti osobního a kariérního rozvoje;
- pracovní podmínky, tj. platové nebo mzdové podmínky, ostatní odměny a výhody, pracovní doba apod.;
- předpokládaný termín nástupu;
- způsob, jakým postupovat v případě zájmu o výběrové řízení;
- adresu výkonu práce a komunikační kontakty (Koubek, 2008, s. 148; Palán, 2002, s. 89).

Text inzerátu může i nemusí obsahovat název organizace; zejména v případě vedoucích pozic to závisí hodně na tom, do jaké míry je organizace ochotna o hledání kandidáta na určitou pozici touto cestou informovat konkurenci. Hroník (2007, s. 130) však upozorňuje, že je potřeba organizaci představit tak, aby potenciální uchazeči neměli obavy, že inzeruje jejich současný zaměstnavatel a neredukoval se tak příliš počet reakcí.

Při sestavování inzerátu je potřeba vyhnout se jakékoli diskriminaci potenciálních uchazečů. Mnoho inzerátů obsahuje v rozporu se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, požadavky na pohlaví uchazeče, bezdůvodný požadavek na výpis z rejstříku trestů, specifikaci věku uchazeče, českou národnost nebo nepřiměřeně dlouhou přechozí praxi (Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci, 2011).

### 3 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing je v současnosti chápán jako „... použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek, 2007, s. 160)

První zmínky o personálním marketingu se objevují v německé literatuře v 60. letech 20. století. S tímto obdobím se pojí nedostatek pracovních sil na trhu práce a převaha nabídky práce nad poptávkou po ní. Manažeři si uvědomili, že konkurenční výhoda plyne z kvality pracovní síly a začali při získávání pracovníků uplatňovat aktivní přístup. Cílem personálního marketingu tedy bylo vytvořit efektivní systém získávání pracovníků. Postupem času se personální marketing vyčlenil z oblasti řízení lidských zdrojů a dnes je chápán jako proces, který v rámci personálního plánování organizace pomáhá dlouhodobě zabezpečit lidské zdroje (Klimentová, 2008, s. 2).

Autoři odborné literatury se víceméně shodují na základních rysech současného personálního marketingu, který má za cíl snižovat čas i náklady při procesu získávání pracovníků, zvyšovat růst organizace a zajišťovat konkurenční výhodu v podobě stabilní kvalitní pracovní síly. To vše by se mělo dít v souladu s personální politikou, organizační kulturou a komunikací v organizaci.

Obvykle se nabízejí dva pohledy na význam personálního marketingu. V užším pojetí jej lze chápat jako dlouhodobé získávání pracovníků z externího trhu práce a vytváření pozitivního vnímání značky. Takto byl chápán především ve svých úplných počátcích. V širším pojetí jde navíc o opatření zaměřená na stabilizaci stávajících pracovníků, vedení pracovníků, personální rozvoj, motivaci, odměňování a péči o pracovníky. Podobně může být personální marketing rozdělován také na externí a interní, přičemž úkolem externího personálního marketingu je získávání potenciálních pracovníků a úkolem interního personálního marketingu je zvyšování atraktivity organizace pro stávající pracovníky.



Realizaci personálního marketingu má na starosti personální oddělení nebo je pro jeho realizaci vyčleněno speciální oddělení. Existuje i řada společností, které poskytují v oblasti personálního marketingu komplexní služby. Tyto společnosti pomáhají s vytvořením kvalitních kariérních stránek, s budováním značky zaměstnavatele, mohou realizovat průzkum postavení zaměstnavatele na trhu práce, průzkum spokojenosti a motivace pracovníků atd. Antošová (2011, s. 24) upozorňuje, že v případě, kdy organizace využívá pro vyhledávání kandidátů externí služby, může agentura poskytující tyto služby sehrát významnou roli při budování pozitivního nebo negativního obrazu organizace. Mnohdy se uchazeči o organizaci poprvé dozví od této agentury, proto je důležité, aby byla důkladně seznámena s organizační kulturou, benefity, společenskou odpovědností atd., neboli aby znala prostředí organizace a dokázala ji prezentovat jako seriózního zaměstnavatele.

Domnívám se, že v současné době má velký význam jako nástroj personálního marketingu především internet, proto jsem se ve své práci zaměřila na popis kariérních stránek a sociálních sítí jako nástrojů personálního marketingu. Organizace dnes kladou velký důraz na spolupráci se studenty a absolventy, proto je prostor věnován i této oblasti. K budování dobré zaměstnavatelské pověsti přispívá rovněž ocenění nejlepších zaměstnavatelů a v neposlední řadě také aktivita v oblasti společenské odpovědnosti organizací.

### **3.1 Interní a externí personální marketing**

Podle Kotlera (2003, s. 168–169) je úspěšnost organizace závislá především na pracovnících, a klíčem úspěchu je tudíž nalezení schopných a motivovaných pracovníků a jejich následné udržení. Cílem interního marketingu je chovat se k pracovníkům jako ke skupině zákazníků. *Interní personální marketing* obecně zahrnuje opatření sloužící ke zvyšování a zachování atraktivity organizace pro současné pracovníky, tak aby se zamezilo fluktuaci, udrželi se klíčoví pracovníci a zajistila se stabilita výkonnosti pracovních sil.

Branham (2009) popisuje sedm hlavních důvodů, proč pracovníci opouštějí organizace:

- práce nesplňuje jejich očekávání;
- existuje nesoulad mezi pracovním místem a pracovníkem;
- velmi málo koučování a zpětné vazby;
- příliš málo příležitostí k růstu a rozvoji;
- pocit nedoceníení a neuznání;
- stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Koubek (2007, s. 157–161) proto doporučuje soustředit se na péči o pracovníky, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti i vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem a na vytváření jasné perspektivy personálního a sociálního rozvoje. K dobré zaměstnavatelské pověsti může přispět i způsob provádění jednotlivých personálních činností, jako jsou hodnocení pracovníků, rozmisťování a propouštění pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky a pracovní vztahy. Štolová (2011, s. 11) upozorňuje také na důležitost rozvoje manažerů, tak aby byli dále schopni rozvíjet své podřízené, a na to, že je potřeba pracovníkům aktivně naslouchat a otevřeně přijímat jejich podněty. Antošová (2011, s. 24) zdůrazňuje roli outplacementu při uvolňování pracovníků, a to jak pro zachování dobré zaměstnavatelské pověsti, tak i pro udržení motivace pracovníků, kteří v organizaci zůstali.

Spokojení pracovníci jsou hlavními nositeli informací o organizaci jako o dobrém zaměstnavateli. Důležité je proto vědět, jakou pověst má organizace mezi vlastními pracovníky. Zdeněk Němec ze společnosti LMC v rámci Konference HR Know How 2012 pořádané People Management Forem ve dnech 8. a 9. 3. 2012 přednesl příspěvek na téma „Aktuální světové trendy v HR s bližším zaměřením na oblast náboru“. V tomto příspěvku mimo jiné zmínil možnosti použití metody Net Promoter Score (NPS), která byla původně vyvinuta k měření ochoty zákazníků dále

doporučovat značku, organizaci či výrobek. Podle Němce ji lze však použít i pro zjišťování, zda by pracovníci doporučili organizaci (nebo svou pozici) svým kolegům, známým a přátelům. Pracovníci odpovídají na otázku „Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a organizaci (pozici) x svým kolegům, známým, přátelům?“ a volí ze škály od jedné do deseti. Ti, co zvolí nejvyšší dva stupně, jsou považováni za „příznivce“ organizace; ti, co zvolí číslo sedm nebo osm, jsou pasivní a nejsou bráni v úvahu a zbylí jsou považováni za „kritiky“. Hodnota NPS je stanovena rozdílem mezi % „příznivců“ a % „kritiků“. V zákaznické oblasti dosahují nejlepší organizace hodnoty 50–80 %, průměrná organizace ovšem dosahuje pouze 5–10 %. Jde tedy o skóre, které lze zjistit velice snadno a po jeho zjištění může následovat hlubší analýza. Podle Němce je v současnosti 30–50 % pracovníků ve světě získáváno na základě doporučení stávajícími pracovníky, i proto je tedy otázka spokojených pracovníků podstatná. V českém prostředí byl proveden výzkum na téma spokojenosti pracovníků například na počátku roku 2012 společností Data Service. Vyplynulo z něj, že jen každý čtvrtý pracovník má výborný vztah ke značce svého zaměstnavatele, přičemž značnou část těchto lidí tvoří lidé s platy nad 40 000 Kč. I tato studie zdůrazňuje doporučení dát stejnou váhu výsledkům průzkumu názorů zákazníků a pracovníků (Data Service, 2012).

*Externí personální marketing* se zaměřuje především na budování dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce a oslovení a získání nových kvalifikovaných pracovníků. K dobré zaměstnavatelské pověsti může opět přispět způsob provádění jednotlivých personálních činností, které jsou významné ve vztahu k externímu trhu práce. Jde zejména o získávání a výběr pracovníků. Mimo oblast personálních činností je potom důležitý význam organizace, její úspěšnost, perspektivy, serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání (Koubek, 2007, s. 159–161).

Podle Hroníka (2007, s. 103–105) je při získávání pracovníků a jejich výběru vždy nějakým způsobem oslovována veřejnost. K prezentaci organizace a organizačních hodnot slouží již první kontakt organizace s uchazečem prostřednictvím inzerce, korespondence či telefonátů. Vliv na představu uchazečů o fungování organizace má ve velké míře také průběh výběrového řízení, při němž

lze považovat za samozřejmost dodržování etického rámce. Většina uchazečů je při výběrovém řízení odmítnuta, a je proto potřeba je šetrně připravovat na tuto možnost a zdůrazňovat jim, že odmítnutí nesouvisí k hodnocením osobních či profesních kvalit.

Na již zmíněné konferenci HR Know How 2012 Zdeněk Němec rovněž hovořil o trendu neomezené moci kandidátů v hodnocení zaměstnavatelů. Prostřednictvím současných technologií a komunikačních cest, především pomocí sociálních sítí jako je Facebook či Twitter je velice snadné šířit informace o zaměstnavateli. Zamítnutí uchazeči mohou zveřejnit informace o přístupu, který k nim organizace měla, proto je důležité, aby zanechala dobrý dojem a aby uchazeče průběžně celou dobu informovala o krocích ohledně výběrového řízení. Velice častým problémem je, že se kandidátům nedostane zamítavé reakce, ani pokud projdou více úrovněmi přijímacího řízení, případně se jim této odpovědi dostane velmi pozdě. Samozřejmostí by mělo být odpovědět každému, kdo projevil o zaměstnání zájem. Podle mých zkušeností i zkušeností mého okolí se tak často bohužel neděje. Všichni zástupci organizací, ve kterých jsem prováděla své šetření, odpověděli, že zamítavé reakce nepřijatým uchazečům posílají, ovšem v řadě případů pouze těm, co prošli předvýběrem. Někteří navíc přiznali, že občas někdo reakci neobdrží, jelikož je to administrativně velice náročné. Všichni se ovšem shodují, že je odpovídající komunikace důležitá pro utváření dobré zaměstnavatelské pověsti. Usnadnit si posílání zamítavých reakcí je možné prostřednictvím náborových systémů, například aplikace LMC G2 dokáže generovat zamítavé dopisy odmítnutým uchazečům i s oslovením a organizace, kde je tato aplikace využívána, mají tudíž tuto administrativní záležitost splněnou daleko jednodušeji.

Existuje mnoho nástrojů externího personálního marketingu, přičemž některé oslovují konkrétní cílové skupiny, jiné jsou zaměřeny obecně. Jde například o realizaci mediálních kampaní prostřednictvím internetu a tisku, kariérní stránky, dny otevřených dveří, letákové a plakátové kampaně, prezentace na středních a vysokých školách a další formy spolupráce se studenty a školami, prezentace na

pracovních veletrzích, spolupráci s ostatními organizacemi (například pravidelná setkávání personalistů, kulaté stoly aj.) a společenskou odpovědnost organizací.

### **3.2 Kariérní stránky a sociální sítě**

*Kariérní stránky* organizací jsou branou k případným zájemcům o práci v dané organizaci. Kromě toho, že nabízejí volné pozice, jsou i součástí personálního marketingu. Kariérní stránky by proto měly mít osobní charakter a měly by obsahovat dostatečné množství informací o organizaci. Vhodné jsou například informace o organizační kultuře, poskytovaných benefitech či možnostech rozvoje (Novák, 2011, s. 39). Kromě toho je také vhodné, pokud kariérní stránky poskytují informace z okolí organizace, například o souvisejícím dění v regionu či v organizaci (Walker, 2003, s. 63). Internetové stránky umožňují kromě textu zveřejňovat také nejrozličnější multimediální prezentace, tudíž je při snaze zaujmout uchazeče možné pomoci si například zveřejněním fotografií z místa pracoviště. Dnes jsou oblíbená také videa, na kterých v reálném prostředí organizace může promlouvat některý z pracovníků organizace. Jak ovšem potvrzuje i výzkum Williamsona a kol. (2010), kteří se zabývali reakcí uchazečů o práci na 144 kariérních stránek, je podstatný především obsah a konkrétní informace o volných pracovních místech. Multimediální prezentace tyto informace nenahradí, pouze je mohou podpořit a mohou upoutat pozornost potenciálních uchazečů o práci a motivovat je, aby si hledali další informace.

Všichni zástupci organizací, které byly součástí mého šetření, shodně odpověděli, že hlavním nástrojem personálního marketingu, který využívají, jsou právě kariérní stránky. Již ve druhé kapitole jsem uvedla, že všechny organizace mají na svých internetových stránkách sekci nazvanou Kariéra nebo Volná pracovní místa, a některé organizace mají dokonce vyčleněnou speciální doménu k získávání pracovníků. Stránky Všeobecné fakultní nemocnice obsahují vzhledem k omezeným finančním možnostem pouze informace o volných pracovních místech a obdobně jsou na tom i stránky Českých aerolinií, v tomto případě ovšem proto, že sama značka působí jako dostatečné lákadlo pro uchazeče, tudíž společnost necítí potřebu vynakládat čas a finance na zlepšení kariérních stránek. Ostatní organizace v kariérní

sekcí informují potenciální uchazeče o tom, co jim mohou jako zaměstnavatelé nabídnout, přičemž důraz je kladen zvláště na profesní rozvoj a benefity. Časté je také představení pracovního prostředí v organizaci prostřednictvím fotografií a rovněž možnost seznámit se s konkrétními pracovníky a jejich příběhy.

Součástí kariérních stránek bývá i sekce věnovaná studentům a absolventům, případně některé organizace zvýrazňují pozice určené právě pro tuto skupinu uchazečů. Ze všech zkoumaných organizací mají sekci pro studenty a absolventy Skanska, Telefónica, UniCredit Bank a Raiffeisenbank, které zde popisují, proč pracovat zrovna pro ně a nabízejí různé typy spolupráce, například spolupráci na absolventských pracích, stáže a praxe, programy zaměřené na práci či studium v zahraničí, trainee programy nebo kalendář akcí, kde je možné se s danou organizací setkat. Wayne a Casper (2012) upozorňují na základě průzkumu konaného v USA mezi 232 studenty, že studenty při výběru zaměstnavatele velice ovlivňuje, zda na internetových stránkách našli odpovědi na otázky o organizační kultuře, benefitech a možnostech profesního rozvoje.

Pro své aktivity v oblasti personálního marketingu dnes řada organizací využívá *sociální sítě*. Nejvýznamnější jsou v této oblasti LinkedIn a Facebook. Na Facebooku mohou mít stránky organizací záložku Kariéra, která informuje o volných pracovních místech a radí uchazečům, jak se připravit na pracovní pohovor a jak se na něj vhodně obléct. Zároveň nabízí také videa týkající se organizační kultury, organizačních hodnot a poskytování služeb. Z první dvacítky organizací s nejvíce fanoušky v rámci ČR, zjištěných na základě statistik SocialBakers (2012), mají sekci s kariérou jen všichni tři mobilní operátoři, přičemž stránky „Vodafone CZ“ a „O2 CZ“ na Facebooku měly v březnu 2012 na Facebooku každá kolem 140 000 fanoušků a stránka T-mobile 102 000 fanoušků, tedy poměrně hodně.

Síť LinkedIn využívá v České republice téměř 250 000 lidí (LinkedIn, 2012). Většina organizací v České republice ji však využívá pouze k informování o nově obsazených strategických pozicích nebo členech vedení, nikoli ke zveřejňování volných pozic, odkazů na články související s činností organizace nebo konkrétních aktualit, jako jsou účast na konferenci, nový produkt, nová spolupráce atd. Mezi

světovými organizacemi má však LinkedIn mnohem významnější slovo. Tyto organizace pravidelně přidávají nové příspěvky, zveřejňují aktuality a zajímavé články a informují o volných pracovních místech, příležitostech pro studenty, soutěžích, dávají podněty k diskuzi atd. Kromě výše zmíněného umožňuje LinkedIn také vkládání videí, na kterých se organizace mohou prezentovat před potenciálními uchazeči.

Již ve druhé kapitole jsem uvedla, že ze sedmi organizací, kde jsem prováděla své šetření, využívá sociální sítě k získávání pracovníků pouze společnost Telefónica; stejně je tomu i v oblasti personálního marketingu. Ostatní organizace často sociální sítě (zejména Facebook) využívají jako marketingový nástroj, nikoli však jako nástroj personálního marketingu.

### **3.3 Pracovní veletrhy**

Pracovní veletrhy pořádá řada organizací, především to jsou úřady práce, Obchodní a hospodářská komora, vysoké školy, studentské organizace a personální agentury. Pracovní veletrhy umožňují organizacím prezentovat se veřejnosti, zvýšit povědomí o organizaci a nabídnout zaměstnání, stáž, praxi nebo jiný typ spolupráce. Zájemci mohou na veletrhu otestovat své schopnosti, znalosti i dovednosti, konzultovat svůj životopis s odborníky a zjistit, co je od nich očekáváno při pohovoru. Výhodou je bezprostřední kontakt s uchazečem a možnost poskytnutí detailnějších informací o organizaci a zároveň možnost získat životopisy a kontakty do vlastní databáze. V České republice zatím převažují spíše specializované veletrhy práce, které se orientují na určité skupiny lidí, zejména na studenty nebo nezaměstnané, i když se začínají objevovat i obecně orientované veletrhy nebo například veletrhy nabízející zaměstnání po celé Evropě. Podle Kleibla a kol. (2001, s. 31) se na veletrzích obvykle prezentují spíše bohaté a známé organizace, které přitahují pozornost zajímavým obsahem práce, nadstandardním ohodnocením a nabídkou profesního rozvoje. Pro návštěvníky veletrhu však není příliš pravděpodobné, že by se jim touto cestou podařilo získat práci. Ze všech organizací, ve kterých jsem prováděla své šetření, se veletrhů práce pravidelně účastní společnost Skanska, Telefónica, Raiffeisenbank a UniCredit Bank. Nejčastěji se

organizace účastní Career days a Šance, tedy veletrhů zaměřených na studenty a absolventy.

Mezi poměrně nové patří virtuální veletrhy práce, které se konají prostřednictvím internetových stránek, a obvykle je připravují pracovní portály nebo některé personální agentury. Virtuální veletrhy práce umožňují podobně jako tradiční veletrhy prezentovat organizaci jako zaměstnavatele, interaktivní vstupy, rozhovory uchazečů s pracovníky, zástupci managementu a personálního oddělení i možnost odeslat vlastní životopis (Novák, 2011, s. 40). Existuje i virtuální veletrh zaměřený na studenty a absolventy s názvem Měsíc studentů a absolventů na Jobs.cz, jehož se letos s velkou odezvou účastnily například společnosti Raiffeisenbank a UniCredit Bank, které zde v diskuzi objasňovaly fungování Trainee programu a odpovídaly na nejrůznější dotazy týkající se organizační kultury, přijímacího řízení atd.

### **3.4 Ocenění nejlepších zaměstnavatelů**

Značku zaměstnavatele pomáhají navenek budovat také ocenění nejlepších zaměstnavatelů. V České republice existuje několik studií, které vyhláší nejlepší zaměstnavatele. Jednou z nich, kterou v posledních třech letech zaštiťuje společnost Sodexo, je *Zaměstnavatel roku*. Základními kategoriemi jsou Zaměstnavatel roku a Progresivní zaměstnavatel roku, a to jak na regionální úrovni, tak na celostátní úrovni. Pro účast v celostátním kole je nutno projít příslušným regionálním kolem. Pořadí organizace je určeno podle dotazníků vyplněných nejvýše postavenými HR pracovníky v organizaci nebo jimi pověřenými osobami. Organizace jsou hodnoceny podle klíčových ukazatelů – HR Leading (např. míra interního povyšování, náklady na odměňování na jednoho pracovníka, hodiny školení na jednoho pracovníka), HR Lagging (např. míra absence, míra dobrovolné fluktuace, počet pracovních úrazů), Produktivita & Finanční ukazatele (např. celkové náklady na odměňování/výnosy, celkové náklady na odměňování/náklady). Organizace se srovnávají na úrovni sektorů k mediánové hodnotě za předchozí rok. Finální pořadí potvrzuje odborná porota, která má možnost výsledky prověřovat. Kromě toho se vyhláší také Cena personalistů za nejlepší personální projekt roku a Osobnost HR, a to opět na regionální i národní úrovni. Na celonárodní úrovni je vyhlášován také Zaměstnavatel



bez bariér a The Most Desired Company. V posledně jmenované kategorii hlasují studenti a vybírají organizaci, ve které by chtěli po skončení studií pracovat (Sodexo, 2011).

Podobnou studii s názvem *Best Employers* provádí společnost AON Hewitt. Výhodou této studie je, že umožňuje srovnávat se nejen s organizacemi na národní úrovni, ale i na úrovni evropské. Tato studie analyzuje personální politiky a praktiky a na základě toho popisuje charakteristiky, které z organizace dělají dobré místo pro práci. Na rozdíl od předchozí studie je žebříček nejlepších zaměstnavatelů sestaven především podle hodnocení vlastních pracovníků. Studie se skládá ze tří částí. Jednak je to průzkum motivovanosti a spokojenosti pracovníků, který se provádí u organizací s 50 až 1 000 pracovníky mezi všemi pracovníky, a v případě větších organizací je vybrán reprezentativní vzorek. Dále je provedena analýza personálních politik, která zkoumá, co odlišuje nejlepší zaměstnavatele od těch ostatních z pohledu personálních politik a procesů. Tento audit vyplňují zástupci personálního oddělení organizace. Třetí částí studie je průzkum mezi vrcholovým vedením, který shromažďuje názory zástupců vedení organizace na strategii a filozofii řízení lidských zdrojů a zjišťuje jejich pohled na organizaci jako zaměstnavatele. Na základě odpovědí ze všech tří typů dotazníků je sestaven žebříček. Přesné umístění v žebříčku pomáhá vypočíst šest indexů – míra motivovanosti, index vedení, index výkonnosti, index atraktivity zaměstnavatele, index udržitelnosti a míra souladu (AON Hewitt, 2011).

### **3.5 Společenská odpovědnost organizací a rovné příležitosti**

Pojem *společenská odpovědnost organizací* je českým ekvivalentem pro pojem Corporate Social Responsibility (CSR). Rozmach CSR je spjat s počátkem druhé poloviny 20. století, i když první myšlenky tohoto typu se objevují již na počátku 20. století (Kocianová, 2012, s. 101). CSR se zabývá dopady jednání organizace na její okolí a celou organizaci a chápe organizaci jako subjekt, který má určité úkoly ve společnosti, v níž působí. CSR lze podle Kislingerové a Nového (2005, s. 77) definovat jako trvalý závazek organizace jednat eticky a přispívat k ekonomickému rozvoji a přitom zlepšovat kvalitu života pracovníků a jejich rodin, jakož i místní

komunity a společnosti jako celku. Důvodem, proč společenskou odpovědnost organizací v této kapitole zmiňuji, je fakt, že pomocí ní lze vytvořit atraktivní pracovní prostředí a přilákat kvalitní pracovníky na vstřícnost organizace ke svému okolí. Zároveň se ovšem domnívám, že by společenská odpovědnost organizací neměla být primárně vnímána jako nástroj personálního marketingu.

V souvislosti s CSR vydala Evropská komise v červenci 2001 Zelenou knihu o Evropském rámci společenské odpovědnosti organizací. Po obdržení připomínek a různých diskuzích vypracovala v roce 2003 Evropská komise novou strategii CSR, jejímž cílem je zvýšit podíl podnikatelské sféry na řešení otázek udržitelného rozvoje. Prostředkem je vytvoření platformy, která bude zahrnovat zainteresované, tj. občanskou společnost, sociální partnery, spotřebitele a investory a bude sloužit k výměně nejlepších praktik a hledání nových metod a nástrojů. Organizace v důsledku toho nemá být vnímána jen jako produkční a obchodní jednotka, ale jako instituce, která má hlubší společenský význam (Kislingerová, Nový, 2005, s. 78–79).

Koncept CSR stojí na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Ekonomický pilíř zahrnuje transparentní řízení, pěstování dobrých vztahů s investory, zákazníky, dodavateli i dalšími obchodními partnery. Sociální pilíř zahrnuje v rámci pracovního prostředí zapojení pracovníků do rozhodování, spravedlivé ohodnocení za práci, rozvoj, zdraví a bezpečnost, rovné příležitosti, vyváženost pracovního a osobního života nebo odpovědné propouštění. Z hlediska místní komunity jde především o navázání dobrých sousedských vztahů, řešení místních problémů, podporu veřejně prospěšných aktivit a projektů, dobrovolnou práci pracovníků či spolupráci se školami. Společensky odpovědná organizace si vybírá v závislosti na svém zaměření konkrétní činnosti. Aktivní by však měla být ve všech třech oblastech (Business Leaders Forum, 2012).

Ojedinělý projekt vymykající se běžnému pojetí společenské odpovědnosti organizací a personálního marketingu v České republice realizuje například Nadace Vodafone. Grantový program Rok jinak spojuje pomoc neziskovému sektoru a sdílení know-how profesionálů ze všech oborů. Zároveň je neotřelým způsobem personálního marketingu. Rok jinak umožňuje každý rok několika odborníkům

z komerční sféry, kteří jsou vybráni v celonárodním výběrovém řízení, aby až rok pracovali pro některou neziskovou organizaci a realizovali v ní vlastní projekt. Po celý rok získávají z nadace Vodafone stejný plat, jako měli ve své profesi, a mohou tak svými zkušenostmi pomoci v neziskovém sektoru a zároveň se v něm něčemu přiučit. Rok jinak je českou variantou globálního programu World of Difference, který je úspěšně realizován ve 27 zemích světa s podporou Nadace Vodafone. Do právě probíhajícího ročníku je zapojeno osm odborníků (Háková, 2011, s. 16–18; Rokjinak.cz).

Z výše uvedených prvků CSR jsou často diskutované *rovné příležitosti*, které znamenají potírání diskriminace na základě pohlaví, věku, tělesného postižení, etnického původu, rasy, náboženského vyznání, příslušnosti k etnické menšině a případných dalších faktorů, které znevýhodňují člověka na trhu práce. Dle § 16 odst. 1 zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb. a jeho novelizace) jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, a to z hlediska jejich pracovních podmínek, odměňování za práci, odborné přípravy a příležitosti dosáhnout postupu v zaměstnání. Z antidiskriminačního zákona (Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů a jeho novelizace) vyplývají některé výjimky, diskriminací tak není například rozdílné zacházení uplatňované za účelem ochrany žen z důvodu těhotenství.

Domnívám se, že největším problémem je přehlížení potenciálu rodičů na rodičovské dovolené, lidí se zdravotním postižením a starších lidí, protože velká část organizací vyhledává především mladé dynamické lidi, do kterých tyto skupiny lidí často jen zdánlivě nezapadají, a to i přes své možné kvality. Na rodiče s dětmi se nějakým způsobem zaměřují všechny organizace, které byly součástí mé sondáže, obvykle se to však týká stávajících, nikoli potenciálních pracovníků. Všeobecná fakultní nemocnice a Raiffeisenbank například mají vlastní mateřské školky. Ostatní organizace se snaží s rodiči komunikovat ať už přes e-mail nebo přes speciální internetové stránky, nabízet jim flexibilní pracovní úvazky, možnost nejrůznějších přivýdělků, práci z domova, školení, možnost dál využívat benefitů atd. Společnost

Raiffeisenbank spolupracuje také s portálem Mamavpraci.cz, který spojuje osoby na rodičovské dovolené se zaměstnavateli, kteří jsou ochotni nabízet flexibilní pracovní úvazky a práci z domova. Lze tedy říci, že velké organizace podporují slučitelnost rodiny a zaměstnání.

Daleko méně se ovšem zkoumané organizace soustřeďují na spolupráci s lidmi se zdravotním postižením. Podle § 81 zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb. a jeho novelizace) jsou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců. Povinný podíl činí 4 %. Povinnost lze naplnit zaměstnáváním těchto osob v pracovním poměru, odebíráním výrobků nebo služeb z tzv. chráněných dílen nebo odvodem do státního rozpočtu. Možnosti lze vzájemně kombinovat. Ukazuje se však, že většina organizací, ve kterých jsem prováděla šetření, nerealizuje systematickou spolupráci se zdravotně postiženými lidmi. Všeobecná zdravotní pojišťovna v rámci CSR spolupracuje s neziskovými organizacemi při zaměstnávání lidí se zdravotním postižením, ale takových lidí zde pracuje velice málo. Dále se podílí na projektu Alternativa, který realizuje People Management Forum a je zaměřen na alternativní úvazky určené alternativním skupinám pracovníků, kam spadají kromě zdravotně postižených také osoby starší padesáti let a rodiče na rodičovské dovolené. Součástí tohoto projektu jsou i internetové stránky [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz), které slouží jako platforma pro nabídku a poptávku různých forem alternativních pracovních úvazků. V Raiffeisenbank a UniCredit Bank se nebrání přijímat lidi se zdravotním postižením, ale neexistuje zde systematická spolupráce. Tu se například společnost Skanska v rámci CSR pokusila navázat s neziskovými organizacemi, ale později ji už nezopakovala, protože se příliš neosvědčila. České aerolinie odebírají zboží z chráněných dílen a Telefónica se snaží v oblasti rovných příležitostí jednat v souladu s vlastním etickým kodexem, ale zdravotně postižených osob přesto mnoho nezaměstnává.

Obecně v oblasti CSR provádí organizace, kde jsem dělala své šetření, především aktivity spojené s oborem jejich činnosti. Například společnost Skanska se tak věnuje zejména ekologii, trvale udržitelnému rozvoji a bezpečnosti a ochraně zdraví při

práci. Všeobecná zdravotní pojišťovna se snaží vzdělávat a vychovávat společnost k zodpovědnému chování ke svému zdraví, podporovat vědu a výzkum, sociální zodpovědnost i občanskou solidaritu. Společnost Telefónica prostřednictvím nadace O2 pomáhá pomocí telekomunikačních technologií (je například generálním partnerem Linky bezpečí) apod. Většina organizací se také věnuje sponzoringu a partnerství na kulturních akcích.

## 4 ZÁVĚR

V souladu s možným rozsahem bakalářské práce jsem se pokusila vytvořit teoretický rámec získávání pracovníků a pro srovnání s praxí jej doplnit o data týkající se získávání pracovníků v sedmi velkých organizacích. Práce vychází z dostupné odborné literatury, z odborných článků, příspěvků v médiích a z provedené kvalitativní sondáže ve Všeobecné fakultní nemocnici, Všeobecné zdravotní pojišťovně, Skansce, Českých aeroliniích, Telefónice, UniCredit Bank a Raiffeisenbank.

V oblasti procesu získávání pracovníků je řešena zejména otázka, zda se zkoumané organizace v souladu s tvrzením v odborné literatuře snaží při získávání pracovníků využívat primárně vnitřní zdroje. Výsledky mého šetření toto v podstatě potvrdily, protože Všeobecná fakultní nemocnice, Všeobecná zdravotní pojišťovna, Skanska, UniCredit Bank a Telefónica volné pozice inzerují nejprve interně, a teprve pokud se nenajde vhodný uchazeč, obrací se na externí trh práce. České aerolinie a Raiffeisenbank poskytují možnost ucházet se o volné pozice vždy externím uchazečům i svým pracovníkům současně.

Pokud jde o dokumenty, které organizace vyžadují od uchazečů před výběrovým řízením, jediným dokumentem, který požadují shodně všechny zkoumané organizace, je životopis. Z mého pohledu je překvapivé, že pouze České aerolinie a UniCredit Bank vyžadují od uchazečů průvodní dopis. Zejména zahraniční literatura popisuje jako často vyžadované i dotazníky, ale v českém prostředí jsou vyžadovány zcela výjimečně (Všeobecná zdravotní pojišťovna je využívá pro zjištění předchozí praxe). Všeobecná fakultní nemocnice, Všeobecná zdravotní pojišťovna, Skanska a Raiffeisenbank dále vyžadují doklad o vzdělání a v opodstatněných případech také Všeobecná fakultní nemocnice, Všeobecná zdravotní pojišťovna a obě banky zastoupené v sondáži vyžadují výpis z rejstříku trestů. Jak uvádí i odborná literatura, reference nejsou oproti anglosaským zemím v českých organizacích téměř vůbec vyžadovány (výjimečně u vedoucích pozic).

S výjimkou Všeobecné fakultní nemocnice se všechny zkoumané organizace zabývají analýzou efektivity používaných metod získávání pracovníků, zpravidla však ne příliš systematicky. Ukazatelem pro hodnocení efektivity jednotlivých metod jsou ve většině organizací rychlost a náklady, přičemž obecně nejrychlejší i nejlevnější je získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a nejdražší a časově nejnáročnější je metoda přímého vyhledávání, která ovšem zároveň poskytuje nej kvalitnější kandidáty. Dále organizace analyzují efektivitu metod z hlediska míry fluktuace nových pracovníků, která se týká především nemanžerských pracovních pozic, na které jsou pracovníci získáváni zejména prostřednictvím inzerce na internetu, případně v tisku. Nejvíce uchazečů se v současnosti hlásí přes internet.

Druhou oblastí, na kterou se práce soustředí, jsou metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Jednou z výzkumných otázek bylo zjistit, jaký vliv má masové rozšíření internetu na získávání pracovníků. Ačkoli odborná literatura zpravidla nedoporučuje internet jako metodu vhodnou pro získávání pracovníků na vyšší manažerské pozice, na základě mého šetření lze konstatovat, že se v současnosti internet využívá pro získávání pracovníků na všechny pozice s výjimkou úplně nejvyšších (náměstkové, členové představenstva apod.). Internet odebral tisku dominantní roli při získávání pracovníků. Pro všechny organizace, které byly do šetření zahrnuty, jsou pracovní servery a internetové stránky organizací nejvýznamnějším zdrojem uchazečů o volná pracovní místa. Literaturou dosud spíše opomíjené sociální sítě jako metoda získávání pracovníků i nástroj personálního marketingu jsou v České republice přehlíženy i praxí, a jediná ze zkoumaných organizací, která je využívá, je Telefónica. Ostatní organizace využívají sociální sítě nanejvýše pro ověřování informací o uchazečích.

Podle mého šetření velké organizace v současnosti pro získávání pracovníků příliš nevyužívají ani externí služby, a to ze dvou důvodů. Jednak protože všechny organizace mají dostatečné vlastní kapacity pro zajištění této personální činnosti, a využívání externích služeb tak shledávají spíše nadbytečným, a jednak kvůli omezeným finančním zdrojům, což se týká zejména nákladnějšího přímého vyhledávání. Poměrně významnou roli má při získávání pracovníků doporučení

stávajícím pracovníkem, které využívají všechny zkoumané organizace jako levnou metodu, a rovněž spolupráce se vzdělávacími institucemi, respektive s jejich studenty a absolventy. Ostatní metody jako inzerce v tisku, rozhlas a televizi, spolupráce s úřady práce, se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory, přímé oslovení a vývěsky a letáky nemají při získávání pracovníků v těchto organizacích příliš důležitou úlohu.

Poslední dílčí oblastí, na kterou se práce zaměřuje, je personální marketing, a pro její zpracování bylo využito především článků v odborných časopisech a na internetu, jelikož odborná literatura se této aktivní stránce získávání pracovníků zatím příliš nevěnuje. Podle mého šetření využívají velké organizace ze všech nástrojů personálního marketingu nejvíce kariérní stránky na internetu a pracovní veletrhy, kterých v rámci České republiky neustále přibývá. Sociální sítě, které jsou pro personální marketing často využívány v zahraničí, jsou mnou zkoumanými organizacemi v České republice zatím opomíjeny. Výjimku v tomto ohledu tvoří pouze společnost Telefónica. Hlavní cílovou skupinou personálního marketingu jsou studenti a absolventi středních i vysokých škol. Organizace personálního marketingu směřují i k rodičům na rodičovské dovolené, téměř úplně ovšem opomíjejí zdravotně postižené.

Obecně lze konstatovat, že se postupy získávání pracovníků uváděné odbornou literaturou víceméně shodují s postupy využívanými ve zkoumaných organizacích. Dominantní roli však při získávání pracovníků převzal internet, a to jako nejčastěji využívaná metoda získávání pracovníků i jako nejčastěji využívaný nástroj personálního marketingu. Informační a komunikační technologie se staly významné i pro snížení administrativní zátěže v průběhu procesu získávání pracovníků. Do budoucna lze předpokládat, že organizace v České republice budou pro získávání pracovníků v souladu se zahraničními trendy více využívat sociální sítě.



## 5 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. AMEN, Ume. 2010. Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization [Individual Analysis of Ten Banks Including Local and Multinational]. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* [online]. Sept 2010, roč. 2, č. 5, s. 355–383 [cit. 2012-02-15]. ISSN 20737122. Dostupné z: Business Source Complete.
2. ANTOŠOVÁ, Klára. 2011. Budování značky a možná role personálních agentur. *HRM: Human Resource Management*. Praha: Economia, 2011, roč. VII, č. 3, s. 23–25. ISSN 1801-4690.
3. AON HEWITT. 2010. *Best Employers Česká republika* [online]. ©2003–2010 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/met hodology.htm>.
4. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ASWATHAPPA, K. 2005. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005, 683 s. ISBN 978-007-0599-307.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
7. BĚLČÍK, Martin. 2007. Využíváte dostatečně interní trh práce?. *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economia, 2007, roč. III, č. 6, s. 38. ISSN 1801-4690.
8. BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

9. BUSINESS LEADERS FORUM. 2012. *CSR v praxi - novinky* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz>
10. COLE, Gerald. 2004. *Personnel and human resource management*. 5th ed. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 08-264-5863-7.
11. ČERNÝ, Leoš a Varadinová, Kamila. 2007. Vezměte nábor do svých rukou. *HRM: Human resource Management*. Praha: Economia, 2007, roč. III, č. 5, s. 28–29. ISSN 1801-4690.
12. ČSA. 2012. Profil společnosti [online]. ©2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.csa.cz/cs/portal/company/about\\_us/corporation\\_profile.htm](http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm).
13. DATA SERVICE. 2012. *Když marketing a HR táhnou za jeden provaz* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: [http://www.peoplemanagementforum.cz/data/file/hrdata/2012\\_1\\_9-dataservis\\_dynamicke-3z-propojeni\\_angazovanost-zamestnanecu-v-cr.pdf](http://www.peoplemanagementforum.cz/data/file/hrdata/2012_1_9-dataservis_dynamicke-3z-propojeni_angazovanost-zamestnanecu-v-cr.pdf)
14. DOLEJŠ, Ján. 2012. [Osobní sdělení]. PP Partners, a. s., Celetná 38, Praha 1. 2012-02-15.
15. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
16. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
17. GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011, 256 s. ISBN 978-802-4727-981.
18. GREGAR, Aleš. 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

19. GRENSING-POPHAL, Lin. 2004. *HIRING.COM. Credit Union Management* [online]. 2004-11-01, roč. 27, č. 11, s. 26–30 [cit. 2012-02-15]. ISSN 02739267. Dostupné z: Business Source Complete.
20. HÁKOVÁ, Jana. 2011. Personální marketing a CRS lze dělat i jinak. *HRM: Human Resource Management*. Praha: Economia, 2011, roč. VII, č. 3, s. 16–18. ISSN 1801-4690.
21. HAUSER, Susan G. 2011. Recruitment outsourcing is the wave of the present. *Workforce Management* [online]. 2011, roč. 90, č. 2, s. 12–14 [cit. 2012-02-15]. ISSN 15475565. Dostupné z: Business Source Complete.
22. HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
23. HRONÍK, František. 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
24. HUSÁROVÁ, Alena. 2007. Jak zlepšit externí spolupráci univerzit. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2007, roč. XLII, č. 1, s. 10–12. ISSN 0026-8720.
25. JOBVITE. 2012. *Social Recruiting Survey 2011* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://recruiting.jobvite.com/resources/social-recruiting-survey.php>
26. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2005. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
27. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
28. KLIMENTOVÁ, Lenka. 2008. *Personální manažment verzus personální marketing* [online]. Trnava, 2008 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

29. KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
30. KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
31. KOTLER, Philip. 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
32. KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
33. LINKEDIN. 2012. *LinkedIn now available in Czech* [online]. ©2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://press.linkedin.com/node/1085>
34. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2012. Agentura práce – hledání. *Integrovaný portál MPSV* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-9]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr\\_prace/](http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace/)
35. MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
36. NOVÁČKOVÁ, Lenka. 2007. Přínosy a úskalí HR outsourcingu. *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economia, 2007, roč. III, č. 6, s. 30–32. ISSN 1801-4690.
37. NOVÁK, Milan. 2011. Nové metody vyhledávání talentů. *HRM: Human Resource Management*. Praha: Economia, 2011, roč. VII, č. 4. ISSN 1801-4690.
38. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
39. Online pověst personalisty zajímá. 2010. *Personalistika Online - příloha HRM*. Praha: Economia, 2010, roč. VII, č. 4, s. 12–14. ISSN 1801-4690.

40. PŘIKRYL, Jan. 2012. Předpokládané trendy vývoje HR pro rok 2012. *HRM: Human Resource Management*. Praha: Economia, 2012, roč. VIII, č. 1, s. 28–29. ISSN 1801-4690.
41. RAIFFEISENBANK. 2012. Profil banky [online]. ©2008–2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/o-bance/o-bance/profil-banky/>.
42. REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
43. ROKJINAK.CZ. 2011. *Nadace Vodafone Česká republika* [online]. ©2011. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.rokjinak.cz>
44. SKANSKA. 2012. Základní informace o společnosti Skanska [online]. ©2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Zakladni-informace-o-spolecnosti-Skanska/>.
45. SOCIALBAKERS. 2012. Czech Republic Facebook Statistics. *Socialbakers: The Recipe for Social Marketing Success* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>
46. Sociální sítě v pracovním procesu. 2011. *Personalistika Online - příloha HRM*. Praha: Economia, 2011, roč. VIII, č. 4, s. 12–14. ISSN 1801-4690.
47. SODEXO. 2011. *Zaměstnavatel roku* [online]. ©2011 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.zamestnavatelroku.cz/>
48. STOLLER, Jacob. 2012. Recruiting with social media Online tools open doors [online]. *CMA Magazine (1926-4550)*. 2012-01-01, roč. 86, č. 1, s. 40–41 [cit. 2012-02-15]. ISSN 19264550. Dostupné z: Business Source Complete.
49. STREDWICK, John. 2005. Introduction to human resource management. 2nd ed. Oxford: Elsevier, 2005, 481 s. ISBN 07-506-6534-3.

50. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
51. ŠTOLOVÁ, Michaela. 2011. Jak firemní kultura ovlivňuje značku. *HRM: Human Resource Management*. Praha: Economia, 2011, roč. VII, č. 3, s. 10–12. ISSN 1801-4690.
52. TELEFONICA. 2012. O společnosti [online]. ©2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti/>.
53. UNICREDIT BANK. 2012. O bance [online]. ©2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance.html/>.
54. URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.
55. URBAN, Jan. 2009. Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. In: *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
56. VŠEOBECNÁ FAKULTNÍ NEMOCNICE V PRAZE. 2012. O všeobecné fakultní nemocnici v Praze [online]. ©2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.vfn.cz/o-nemocnici/o-vseobecne-fakultni-nemocnici-v-praze/>.
57. *Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci* [online]. 2011. Brno, 15. 6. 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: [http://www.ochrance.cz/fileadmin/user\\_upload/DISKRIMINACE/Doporuceni/Doporuceni-Inzerce.pdf](http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/DISKRIMINACE/Doporuceni/Doporuceni-Inzerce.pdf)
58. VZP ČR. 2012. O nás [online]. ©2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://vzp.cz/o-nas/>.
59. WALKER, Alfred J. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

60. WAYNE, Julie Holliday a Wendy J. CASPER. 2012. Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management*. 2012, roč. 51, č. 1, s. 121–142. ISSN 00904848. DOI: 10.1002/hrm.21461.
61. WERTHER, William B. a Keith DAVIS. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.
62. WILLIAMSON, Ian O., James E. KING JR., David LEPAK a Archana SARMA. 2010. Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*. 2010, roč. 49, č. 4, s. 669–687. ISSN 00904848.
63. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů a jeho novelizace (antidiskriminační zákon). In: *ÚZ 721: Ústava České republiky; Listina základních práv a svobod; Parlament, ministerstva, ombudsman; Antidiskriminační zákon*. Ostrava: Sagit, 2011. 208 s. ISBN 978-80-7208-876-8.
64. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákoník práce 2012*. Ostrava: Sagit, 2011. 128 s. ISBN 978-80-7208-886-7.
65. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *ÚZ 872: Pracovněprávní předpisy; Zákon o zaměstnanosti; Úřady práce; Odbory, ochrana zaměstnanců, inspekce práce*. Ostrava: Sagit, 2012. 272 s. ISBN 978-80-7208-892-8.